

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт математики, физики, информатики и технологий

Кафедра технологии и экономики

**МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИ-
СТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА БАНКА**

Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки 44.03.05
«Педагогическое образование. Профиль: Экономика»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой, д.ф.-м.н., профессор
О.А. Чикова

дата

подпись

Исполнитель:
Шевченко Юлия Сергеевна,
обучающаяся группы БЭ-52z

подпись

Научный руководитель:
Корзникова Галина Григорьевна
Профессор УрГПУ, к.п.н

подпись

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА БАНКА.....	6
1.1. Современный банковский специалист как объект развития.....	6
1.2. Особенности профессиональной деятельности специалиста контактного центра банка.....	14
1.3 Современные методы обучения специалиста.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ПАО «СБЕРБАНК».....	30
2.1. Анализ организации деятельности ПАО «СБЕРБАНК»	30
2.2. Анализ кадрового менеджмента ПАО «СБЕРБАНК».....	33
2.3. Анализ системы обучения специалистов контактного центра ПАО«СБЕРБАНК».....	43
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ПАО «СБЕРБАНК».....	53
3.1. Мероприятия по использованию современных методов профессионального обучения специалиста контактного центра....	53
3.2. Программа реализации мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальностью исследования «Методы профессионального обучения специалиста контактного центра банка ПАО «Сбербанк» обуславливается, тем, что проводимая кадровая политика в сфере обучения и развития специалиста формирует располагаемый потенциал кадрового состава и является катализатором процессов развития. В современной ситуации формирование возможности для развития эффективности деятельности напрямую зависит от развития кадрового потенциала, а, следовательно, и от эффективности системы обучения и развития специалиста.

Можно констатировать, что значимость развития системы обучения и развития специалиста обусловлены необходимостью активизации и эффективного использования возможностей личного фактора характеризующее всё многообразие развития качеств субъекта (коллектива холдинга), проявляющееся в процессе его трудовой деятельности.

Современная сфера обучения и развития специалиста - сложная и многогранная сфера кадровой работы, которая требует непрерывного развития, совершенствования, а значит, постоянного исследования и кадрового аудита. Результаты деятельности во многом зависят от уровня подготовленности, компетенции, резервов повышения эффективности коллектива банка.

Развитие системы обучения специалиста тесно связано с внедрением новых принципов кадровой политики, предусматривающих, в том числе использование современных образовательных, информационных и кадровых технологий. На сегодняшний день остро стоит вопрос, связанный с обеспечением эффективности применяемых методов, форм, технологий и элементов системы повышения квалификации на уровне конкретных подразделений банков.

Так, например, для контактного центра ПАО «Сбербанк» одной из основных управленческих проблем дальнейшего развития является необходимость повышения эффективности использования кадровых ресурсов в целях роста эффективности профессиональной деятельности для реализации стратегических целей с учетом специфики контактного центра. Для решения данной проблемы требуется развитие современного персонала - технологий, методов обучения и развития персонала, основная цель которых — это повышение эффективности реализации потенциала заложенного в коллективе контактного центра ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования являются специалисты контактного центра банка ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является система методов профессионального обучения специалиста контактного центра ПАО «Сбербанк».

Целью исследования является разработка мероприятий совершенствования профессионального обучения специалистов контактного центра ПАО «Сбербанк». Данная цель достигается последовательным решением следующих задач:

1. Определить методы профессионального обучения специалиста контактного центра банка.
2. Провести анализ деятельности специалиста контактного центра банка.
3. Разработать рекомендации по улучшению профессионального обучения специалиста контактного центра банка.

Данные задачи решались с использованием следующих исследований: анализ вторичных и первичных данных, кадровый анализ, управленческий анализ.

Информационной базой исследования стали данные контактного центра ПАО «Сбербанк», результаты исследования отечественных и зарубежных авторов в области развития специалистов.

Теоретическая и практическая значимость состоит в разработке практических рекомендаций по развитию системы обучения и развития кадров контактного центра ПАО «Сбербанк».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

Во введении отражается актуальность работы, степень разработанности проблемы, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассмотрены актуальные теоретические аспекты подходов к развитию системы обучения персонала, особенности современных подходов в кадровом управлении специалистов контактного центра банка, рассмотрены методы обучения и развития специалиста.

Во второй главе дается полный анализ системы управления специалиста контактного центра ПАО «Сбербанк», дана оценка основных кадровых показателей, проанализирована система обучения специалистов контактного центра ПАО «Сбербанк»

Третья глава работы включает рекомендации по совершенствованию деятельности в сфере профессионального обучения специалистов контактного центра ПАО «Сбербанк».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА БАНКА

1.1. Современный банковский специалист как объект развития

Эффективная организация работы с кадрами в коммерческом банке служит основой успеха банковского бизнеса. В связи с этим большое внимание в настоящее время уделяется развитию системы HR менеджмента в банковской сфере.

Известно, что банковская сфера во все времена отличалась наличием высокой конкуренции.

Усиление конкуренции между банковскими структурами за привлечение и удержание новых клиентов обуславливает потребность в увеличении мобильности кадров, повышении профессиональных компетенций, интенсификации ответственности труда. Большую роль в развитии системы управления специалистов играет понимание специфики труда специалиста, позволяющее знать, какие аспекты деятельности сотрудников и зачем подвергать корректировке.¹

Структура основных экономических факторов управления специалиста в банковской сфере отражена в графически формализованной модели на рисунке 1.1.

Приведенные факторы достаточно полно раскрывают особенности развития системы управления специалистом в банковской сфере.

Предметами труда в ней являются опыт и знания, накопленные предыдущими поколениями ученых и практиков-управленцев, а также непосред-

¹ Банковское дело : учеб. для бакалавров / под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М. : Юрайт, 2012. – с. 89

ственно способности работников, их навыки, опыт, индивидуальные и умственные способности, гибкость и обучаемость сотрудников, которые составляют специфику банковской деятельности по управлению специалистом.



Рис. 1.1. Системообразующие факторы специфики банковского HR-менеджмента

Предметы труда – основа любого производства банковских услуг с помощью средств труда.

В банковской сфере к средствам труда относятся обучающие программы, семинары и тренинги, проводящийся внутри коллектива (их можно назвать интеллектуальные средства труда), а также материальные факторы – компьютеры, пособия, брошюры и т.д.

К третьему фактору относится сам труд банковского работника. Трудовая деятельность банковского работника условно разделена на два направления:

- первое – процесс систематизации новых знаний и умений, полученных в процессе обучения,
- второе – непосредственное предоставление банковской услуги конечному потребителю и установление с ним эффективного сотрудничества.

Отдельное место занимает в системе банковского HR менеджмента высокая динамичность. Она включает в себя функции по управлению специалистом на различных этапах жизненного цикла банка. Динамическая составляющая банковского HR менеджмента является практической, так как здесь применяется собственный теоретический опыт по управлению специалистом или заимствуется практика других российских или зарубежных банков для решения возникающих проблем.²

Различные научные подходы к развитию системы банковского HR менеджмента делают акцент на отдельных компонентах этого феномена.

За историю развития разработано много теорий, связанных с совершенствованием процессов управления банковским специалистом, в которых отражаются истинные причины, которые побуждают человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Выделяют следующие теории управления банковским специалистом:

- 1) Классические теории;
- 2) Теории человеческих отношений;
- 3) Теории человеческих ресурсов.

Представителями классической теории является Ф. Тейлор, А.Файоль, Г. Форд. В данной теории человек представляется как механизм, средство, с

² Банковское дело : учеб. для бакалавров / под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М. : Юрайт, 2012. – с. 93

помощью которого достигаются цели организации. «Человека экономического интересует лишь заработок». ³

Представителями теории человеческих отношений является Э. Мэйо, М. Фоллет. В основе данной теории лежит такое понятие как «социальный человек», т.е. человек понимался как социальное существо, которого можно было простимулировать не только денежными стимулами, но и не денежными тоже. Открытие того факта, что работники в процессе профессиональной деятельности стремятся к установлению групповых норм, привело к тому, что все большее внимание стали привлекать неформальные отношения в коллективе.

Представители теории человеческих ресурсов (Д. Макгрегор) утверждают, что человек чувствует себя удовлетворенным от рабочего процесса. Человек рассматривается как ресурс, в который нужно вкладывать. Если развивать работников, то они будут эффективнее выполнять свои обязанности, а это, в свою очередь, послужит толчком для достижения поставленных целей. В рамках данного исследования будем исходить из концепции теорий человеческих ресурсов.

Банковские организации для достижения своих целей, удовлетворения своих потребностей и нужд сторонних субъектов использует различные ресурсы. Ресурсы современных банков – это все типы факторов, используемых в процессе производства: квалифицированный специалист, оборудование, расходные материалы, материальные средства, бюджет или денежные средства. Идентификация ресурсов современных банковских организаций позволяет выделить следующие распространенные типы ресурсов:

- 1) Материальные ресурсы современных банков,
- 2) Человеческие ресурсы современных банков.⁴

При этом трудовые ресурсы современных организаций являются одним из базовых, так как именно труд позволяет реализовать кругооборот ресурсов.

³ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 128 с.

⁴ Экономика предприятия / П.П. Табурчака, В.М. Тумина. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 99 с.

Трудовые ресурсы современных банковских организаций – это люди, которые выполняют работу, необходимую для завершения задач производственных банковских или коммерческих процессов. Трудовые ресурсы современных банковских организаций потребляют время (в часах или в днях) для выполнения задач производственной деятельности. В настоящее время вопросы формирования эффективного кадрового менеджмента банков в свете новых задач и вызовов нестабильного внешней финансово-экономической среды приобретают особенное значение для обеспечения безопасности банковских организаций.

В качестве основных тенденций развития мирового банковского HR менеджмента можно выделить следующие:

1. Стремление заблаговременно выявить будущий дефицит специалистов банка по ключевым профессиям и спланировать их подготовку. Долгосрочный взгляд на эту задачу помогает зарубежным банкам оптимизировать возможные риски. Такой подход включает в себя, с одной стороны, стратегическое планирование будущей потребности банка в рабочей силе, с другой - понимание тех возможностей, которые способен предоставить рынок труда в горизонте 5–20 лет. В международной практике банковского HR менеджмента это две грани одного подхода - стратегического планирования персонала (SWP - Strategic Workforce Planning). Стержнем SWP является определение дефицита компетенций и численности персонала зарубежным банком по ключевым специальностям, которые потребуются через 5–20 лет.⁵

Результатом SWP служат решения о том, какие действия необходимо предпринять в рамках банковского HR-менеджмента, чтобы обеспечить банк ключевым персоналом в долгосрочной перспективе. Такой подход требует глубокого понимания сценариев развития банковского бизнеса со стороны HR-специалистов, а также наличия полноценной системы учета движения персонала внутри банковской структуры.

5 Бычков В.П. Кадровая и трудовая политика в банке // Аспирант и соискатель. - 2015. - N 4. - С.26-28.

Помимо этого, конечно же, необходимы специальные навыки и IT- инструменты, позволяющие прогнозировать потребность в персонале и анализировать перспективные возможности внешнего и внутреннего рынка труда. Например, Best Western Int. для поддержки SWP использует облачную IT-систему. Эта же система интегрирует все HR-процессы в сети гостиниц, что позволяет использовать для планирования разнообразную статистическую информацию о персонале.

2) Создать условия для эффективной передачи уникальных знаний и опыта внутри банка.⁶

В сегодняшних реалиях вопрос систематизации и распространения профессиональных знаний внутри банка является критически значимым для сохранения позиций банков в конкурентной среде:

1. Возникновение новых и постоянное обновление существующих областей знаний банковского дела. Развитие технологий, появление новых методов банковского обслуживания, разработка нетрадиционных банковских услуг — вот лишь часть процессов, порожденных усложнением внешних условий банковского бизнеса.

2. Очаговое распространение знаний. Знания отдельных специалистов банка, имеющих значительный опыт или обучавшихся по специальным тренинговым методикам, являются уникальными. Накопленные банком терабайты ценной информации при помощи эргономичной системы ее использования обеспечивают конкурентного преимущества и не лежат мертвым грузом.

3. Потеря носителей знаний. Согласно исследованию Schlumberger, в 2015 г. мировая банковская индустрия «потеряет» примерно 550000 высококвалифицированных специалистов, т.е. отрасль покинут 550 тыс. носителей

⁶ Вечканов Г. Еще раз о воспроизводстве специалистов высокой и высшей квалификации // Экономист. - 2014. - N 2. - С.13-23

знаний. Молодые профессионалы, которые придут им на смену, не смогут полностью покрыть потери. В этой ситуации возможность передавать опыт внутри банков является значимым конкурентным преимуществом.⁷

В зарубежной практике существует несколько способов передачи знаний и опыта:

1. Банк знаний предназначен для систематизации всей документальной информации, имеющейся у сотрудников банка.
2. Экспертные сообщества формируются по интересам в профессиональной области. Например, задача такого сообщества в HSBC выявлять новые решения в своей тематике, оценивать и продвигать их. Истинным двигателем интересов сообщества являются сами сотрудники.
3. Система наставничества подразумевает индивидуальную работу молодых специалистов с опытными сотрудниками банка.⁸
4. Обеспечить конкурентоспособность банка на рынке труда. В современных условиях зарубежные банки активно используют маркетинг персонала (как внутренний, так и внешний) для формирования бренд работодателя, который позволит обеспечить конкурентоспособность гостиницам на глобальном рынке труда.⁹
5. Повысить отдачу от инвестиций в персонал за счет фокусировки HR-функции на банковском бизнесе, на каждом сотруднике банка, на строгой оценке эффективности HR-решений

— HR-подразделения банков на сегодняшний день добились многого: реализованы масштабные нововведения в области управления талантами, управления эффективностью персонала, социальной политики и в дру-

⁷ Бычков В.П. Кадровая и трудовая политика в банке // Аспирант и соискатель. - 2015. - N 4. - С.26-28.

⁸ Вечканов Г. Еще раз о воспроизводстве специалистов высокой и высшей квалификации // Экономист. - 2014. - N 2. - С.13-23

⁹ Бычков В.П. Кадровая и трудовая политика в банке // Аспирант и соискатель. - 2015. - N 4. - С.26-28.

гих направлениях. Для многих банков сейчас задача повышения эффективности уже работающих процессов и инструментов стала более актуальной по сравнению с их созданием с нуля. Основными направлениям в рамках данной тенденции в практике деятельности являются:

6. Фокус на актуальных потребностях. Усиление связи с оперативными задачами банковского бизнеса обеспечивается двусторонним вовлечением: линейные гостиничные менеджеры более тесно участвуют в решении HR-задач и, наоборот, HR-менеджеры более плотно вовлечены в бизнес-задачи. Это требует переосмысления тех ролей, которые играет каждая из сторон, изменения установок, приобретения новых навыков, а также формирует потребность в новых HR- инструментах, удобных обеим сторонам.

7. Фокус на потребностях отдельно взятого сотрудника банка. Индивидуализация HR- решений подразумевает использование гибкого подхода, учитывающего личностные особенности каждого банковского работника – его компетенции. Активно используются адаптивные технологии, которые позволяют выстроить индивидуальный план обучения, исходя из подготовленности и способностей сотрудника.

8. Фокус на постоянной оценке эффективности и корректировке действующих HR- процессов. Выстраивание системы жесткой оценки и отсева неэффективных решений неизбежно ведет к повышению отдачи от инвестиций банковский HR-менеджмент. Фактором успеха для запуска системной оценки эффективности является наличие современных HR-IT-систем. Они дают возможность интегрировать различные HR-процессы и консолидировать данные об их эффективности (big data). Анализ этих данных позволяет кадровой службе банка принимать обоснованные решения, например, о том, стоит ли

оставлять в практике компании конкретную программу обучения, ту или иную форму оценки или мотивации персонала.¹⁰

5) Повысить эффективность использования современных технологий дистанционной коммуникации в HR-процессах и в рабочем взаимодействии.¹¹

Развитие технологий и активное формирование культуры дистанционной коммуникации банковского бизнеса — это процессы, идущие параллельно, и в этом скрыт большой потенциал повышения эффективности взаимодействия. Полноценное использование технологий общения на расстоянии помогает банкам существенно снизить затраты времени сотрудников, повысить качество управленческих процессов и сократить сроки решения различных задач.

1.2. Особенности профессиональной деятельности специалиста контактного центра банка

Одно из условий организации успешной деятельности банка и его конкурентоспособности - качественные коммуникация и взаимодействие при обслуживании клиентов. Контакт-центры – это специализированные банковские подразделения, представляющие собой организационно-технологический комплекс дистанционного обслуживания клиентов.

Место контакт - центра в бизнесе банка сильно зависит от того, какое направление деятельности является для него основным. Для банка, активно кредитующего потребителя, в массовом порядке привлекающего к себе клиентов для обслуживания, наличие современного контакт - центра является одним из условий обеспечения конкурентоспособности в продажах, поддержке существующих клиентов, в работе с должниками, в маркетинге. Каждое из

¹⁰ Батурин Д. От рабочего до топ-менеджера международной корпорации // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 3. - С.137-142.

¹¹ Бычков В.П. Кадровая и трудовая политика в банке // Аспирант и соискатель. - 2015. - N 4. - С.26-28.

этих направлений имеет свою специфику и требования к функциональности контакт - центра.

Для современного банка вопросы удовлетворенности и лояльности клиентов являются очень актуальными. Поэтому в настоящее время, кроме разработки привлекательных финансовых продуктов, банки уделяют большое внимание информационной поддержке своих клиентов.

Основными задачами профессиональной деятельности специалиста контактного центра банка являются:

- Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
- Использование всех возможных средств коммуникации с клиентами;
- Внедрение удобного инструмента сбора статистической информации для отслеживания важных показателей работы контакт - центра и повышения качества обслуживания клиентов.

В качестве профессиональных компетенций специалиста контактного центра банка можно выделить следующие:

1. Коммуникативные навыки. Работа сотрудника заключается в дистанционном общении с клиентами, соответственно важно уметь за короткий промежуток времени устанавливать контакт с абонентом.
2. Ориентация на результат. Для менеджера по продажам важно умение добиваться конкретно поставленных целей, при этом объективно оценивать свои возможности.
3. Ориентация на процесс. Результат работы консультанта не всегда можно измерить, поэтому такую работу сможет выполнять оператор, для которого процесс будет важнее, чем достижение цели. На такой работе доступно предоставить информацию, закончить разговор с ощущением, что абонент получил необходимую помощь, не менее ценно, чем «звездочка на фюзеляже» - добавление в свой актив еще одной продажи для продавца.

4. Обучаемость позволяет за короткие сроки усвоить большой объем информации, быстро переключаться с одного проекта на другой. В работе оператора это очень важно, т. к. информация меняется часто.
5. Стрессоустойчивость. Важно в работе оператора не поддаваться эмоциям, держать себя в руках, уметь спокойно реагировать на негатив со стороны клиента, сохранять при этом выдержку и самообладание, работоспособность и оптимизм.
6. Значимость работы. Эта компетенция подразумевает важность для кандидата получения данной работы и долгосрочное сохранение этого конкретного рабочего места.
7. Умение убеждать. Также менеджер должен уметь воздействовать на собеседника таким образом, чтобы добиваться его одобрения и согласия и тем самым достигать желаемого результата.
8. Дисциплинированность. От наличия данной компетенции зависит качество каждого разговора и соблюдение рабочего графика, что напрямую будет влиять на количество принятых звонков. Разумеется, дисциплинированность необходима специалисту по работе с рекламациями.
9. Толерантность. Очень важно, чтобы специалист обладал данной компетенцией. Выдерживать претензию за претензией во всем многообразии форм, в которые их облачают абоненты, при этом проявлять понимание - это качество, которое невозможно вырастить, кандидат должен им обладать изначально.

В современных условиях самой важной задачей специалистов контакт - центров банков, при которой обеспечивается установление и удержание долгосрочных контактов с наличествующими и потенциально возможными клиентами, является концепция «клиентоориентированной среды» основанной на

управлении взаимоотношениями с клиентами – Customer Relationship Management.¹²

Концепция предполагает изменение и переход стратегических приоритетов развития бизнеса банковских структур в направлении от продуктов и специфик внутренних характеристик в сторону клиента, его индивидуальных потребностей и ожиданий. Таким образом, в центре концепция «клиентоориентированной среды» находится «клиент».

Одним из основополагающих подходов к рассмотрению клиентоориентированности является ее трактовка в рамках более широкой концепции рыночной ориентации банковских структур. Действительно, как теоретические, так и операционные определения этих концепций близки и частично совпадают. Основные определения клиентоориентированности приведены в таблице 1.1.

Табл. 1.1.

Контент-анализ понятия «клиентоориентированности» в определениях различных авторов¹³

Авторы	Соотношение с рыночной ориентацией	Теоретическое и операционные-Определения
1	2	3
А. Коли, Б. Яворски	Эквивалент понятия «рыночная ориентация»	Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей
Д. Нарвер, С. Слейтер	Самостоятельное понятие как один из трех компонен-	Достаточное понимание целевой аудитории потребителей для того, чтобы создавать для них добавоч-

¹² Черницова, К. А. Экономические преимущества развития клиентоориентированности бизнеса // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2014. № 7. С. 64–71

¹³ Рожков А.Г. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика /Рожков А.Г., Третьяк О.А.// Вестник Российского Экономического Университета имени Г.В. Плеханова, 2012. № 4(46) С.76-84.

Продолжение табл. 1.1.

1	2	3
Д.Нарвер, С.Слейтер	тов рыночной ориентации	ную ценность в течение продолжи- тельного периода времени
Р.Дешпанде, Д.Фарли, Ф.Вебстер	Самостоятельное понятие, анало- гичное понятию «рыночная ориен- тация»	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы вла- дельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыль- ной компании в долгосрочной пер- спективе
Ж.-Ж.Ламбен	Самостоятельное понятие как один из пяти компонен- тов рыночной ориентации	Изучение потребностей потребите- лей, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы
Б. Рыжковский	Самостоятельное понятие	Это инструмент управления взаимо- отношениями с клиентами, наце- ленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций
В. Лошков	Самостоятельное понятие	Это способность организации из- влекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эф- фективного удовлетворения

Как следует из таблицы 1.1, единого подхода к определению клиенто-ориентированности не существует, однако в основе всех трактовок лежат понимание и учет потребностей клиента, осознание первостепенной значимости клиента во всех процессах деятельности банковских структур. Целью клиентоориентированности компании, таким образом, является долгосрочное создание добавочной ценности для потребителя, отвечающей его текущим и будущим потребностям. Компания может создавать ценность для потребителя двумя путями: увеличивая ценность для потребителя по отношению к его затратам и уменьшая затраты потребителя на получаемую им ценность.

В рамках данного исследования под «клиентоориентированной средой» будет пониматься концепция развития деятельности банковских структур, основанная на комплексе мероприятий, направленных не только на удовлетворение, но и на активное формирование потребностей (ценностей) клиентов, реализуемый на всех уровнях стратегического менеджмента, ориентированная на проективное развитие банковских структур с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Значение формирования в банковских структурах «клиентоориентированной среды» заключается в решении следующих задач развития:

1. Расширение клиентской базы деятельности;
2. Формирование дополнительного потока прибыли;
3. Создание базы для реализации инновационных проектов и кредитных продуктов;
4. Рост уровня конкурентного потенциала (см. рис. 1.2).

Отметим некоторые ключевые факторы, влияющие на современные контакт - центры банковские организации:

- 1) Рост влияния социальных сетей на специалистов контакт - центров и на клиентов, резко повышающий скорость распространения информации и усложняющий управление ей;

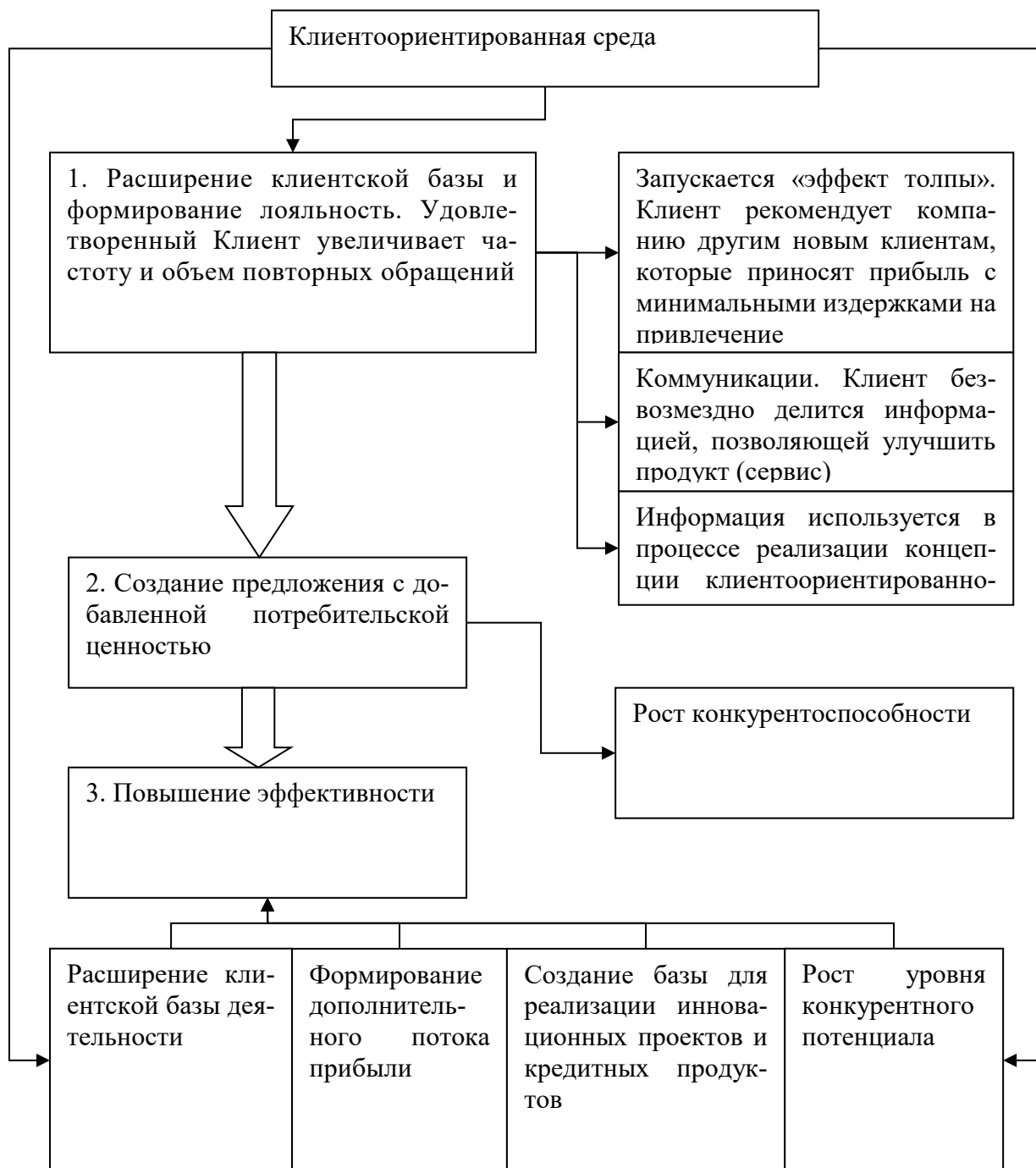


Рис. 1.2. - Значение формирования в банковских структурах «клиентоориентированной среды»

2) Перманентное состояние экономического кризиса, затрудняющее стратегическое планирование развития коммуникационной компетенции банковского специалистов контакт - центров;

3) Непрерывное развитие банковских технологий, из-за которого затраты на поддержание рыночного уровня банковского продукта постоянно увеличиваются;

4) Формирование рынка покупателя с большим количеством конкурирующих предложений и активной клиентоориентированности контакт - центров банковских организаций.

Все эти факторы влекут за собой необходимость повышения эффективности использования потенциала специалиста контакт - центров банков. Основными направлениями поиска путей повышения использования трудовых ресурсов банков являются:

1) Мероприятия, направленные на улучшение производительности труда специалиста банков;

2) Мероприятия, направленные на повышение реализации человеческого потенциала банка;

3) Мероприятия, направленные на повышение стимулирования и мотивации труда специалиста банка;

4) Мероприятия, направленные на рост квалификации (компетенции) специалиста банков.

1.3. Современные методы обучения специалиста

В организацию системы обучения и развития персонала контактного центра банка входит много звеньев, но в нашей работе мы остановимся на обучении специалиста и перспективных подходах к нему, существующих на данный момент. Система обучения и развития специалиста контактного центра банка — это совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов

работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Целями организации системы обучения и развития специалиста являются: организация профессионального обучения сотрудников контактного центра банка, повышение квалификации сотрудников контактного центра банка, формирование кадрового резерва контактного центра банка (это особенно актуально в связи со старением специалистов), планирование деловой карьеры работников контактного центра банка. Соответственно в рамках организации системы обучения и развития специалиста должно быть включены следующие блоки:

1. Миссия системы обучения и развития специалиста должна быть включать системное и непрерывное развитие специалиста, направленное на повышение востребованности развития компетенции в коллективе, так как любой банк нуждается в профессиональных кадрах и в постоянном внедрении инноваций в связи с необходимостью развития в соответствии с текущими тенденциями.

2. Этапы и инструменты реализации системы обучения и развития специалиста являются:

- Определение потребности в образовании и развитии специалиста,
- Разработка учебного плана контактного центра банка,
- Анализ эффективности образовательной программы и тренингов,
- Организация наставнической работы,
- Организация работы по созданию кадрового резерва.

Инструментами реализации системы обучения и развития специалиста могут быть:

- Корпоративный учебный центр, бизнес - тренинги или курсы повышения квалификации в ВУЗах;
- Новые для сотрудника рабочие места (при повышении должности или перемещении на работу в другой отдел);

– Корпоративный портал (на котором сосредоточены лекционные материалы по должностным обязанностям сотрудника и сфере его деятельности), наставник и т.п.

3. Определение стандартов и регламента действий в рамках системы обучения и развития специалиста. Стандарты в данном случае — это те показатели, которых необходимо добиться при обучении. Например, в компетенцию обучаемых сотрудников должна войти еще какая-то сфера деятельности или объем производства должен повыситься на 2%, или непроизводственные потери должны снизиться на 5%.

В контактных центрах банков стандарты чаще всего касаются всей службы, а не конкретно деятельности сотрудников. Чаще всего стандарты определяются руководством банка, но также они могут быть определены извне, например, выходом нового закона или введением новых стандартов, регламентов и т.д. Регламент в свою очередь определяет последовательность действий, сроки, ответственность сторон и предлагает необходимые документы.

4. Определение действительную потребность в обучении специалиста. При начале работы над этим этапом необходимо провести кадровый аудит для определения первоочередные компетенции сотрудников согласно стратегическому плану развития контактного центра банка. Если планируется внедрение инновационных процессов, то сотрудников необходимо к этому подготовить. Если на территориальные подразделения контактного центра банка должны завезти новое оборудование, то банку необходимо заранее позаботиться об обучении сотрудников работе с новинкой, чтобы не потерять в деньгах при ее простое. Итак, необходимо выяснить необходимый круг компетенций сотрудников для эффективной деятельности контактного центра банка. При этом надо учитывать, что уровень компетенции может быть обязательным (минимальным для выполнения обязанностей) и желаемым (то есть банк получит специалиста более широкого профиля).

Для выявления текущих потребностей чаще всего проводится аттестация сотрудников контакт – центра (с учетом выявленного круга компетенций), таким образом, выявляется или нехватка персонала на определенном участке работы, либо нехватка знаний у определенных сотрудников для выполнения своих обязанностей. К источникам возникновения потребности в обучении традиционно относят:

- Изменения во внешней среде деятельности подразделений контактного центра банка (экономической, правовой и т.п.);
- Технологические изменения;
- Изменения стратегии, бизнес-плана, структуры контактного центра банка, а также услуг, производимых или предоставляемых банком;
- движение персонала внутри контактного центра банка.¹⁴

5. Постановка целей обучения - здесь необходимо применить SMART-метод. Цели должны быть конкретными, измеримыми (с количественными показателями, в случае с внедрением нового оборудования это, к примеру, может быть тест о методах работы с оборудованием и сфере его применения.

6. Создание мотивационной системы для развития - этот пункт также имеет высокую актуальность, так как от уровня персональной оценки необходимости развития и обучения во многом зависит эффективность всей системы. Поэтому необходимо разработать мотивационную систему таким образом, чтобы персонал подразделений контактного центра банка сам стремился к обучению, то есть необходимо привить интерес к работе.

Здесь в ход пойдет не только мотивация на развитие, но и мотивация в самом коллективе контактного центра банка (социальный пакет, возможность стать лучшим работником месяца, года; возможность пройти стажировку; получение премий за превышение планируемых результатов и т.д. плюс развитие

¹⁴ Чему учить? выявление потребности в обучении. URL: <http://hr-portal.ru/article/chemu-uchit-vyyavlenie-potrebnosti-v-obuchenii> (дата обращения: 15.11.2017)

корпоративной культуры). В подразделениях контактного центра банка актуален настрой персонала на инновации, поэтому необходимо поощрять стремление к развитию и создавать в коллективе климат, способствующий развитию. Желания обучаться, чтобы приносить пользу всему банку и быть более уверенным в своих силах и знаниях.

7. Реализация – внедрение в жизнь обучения сотрудников по утвержденному учебному плану. Обучение можно проводить на базе корпоративных учебных центров либо на курсах повышения квалификации. Необходимо помнить, что второй метод более затратен, поэтому при составлении учебного плана учитывается количество финансов, которые организация может выделить на повышение квалификации персонала.

8. Оценка эффективности и обратная связь. Оценка эффективности проводится путем сопоставления планируемых и полученных результатов. Если обучение оказалось неэффективным и показало результаты ниже планируемых, то необходимо проанализировать проделанную работу и внести корректировки в учебный план.

Обратная связь должна осуществляться со всеми участниками процесса: сотрудниками, группой, руководителем, тренером, отделом обучения. В идеале каждый из них должен написать отзыв и указать на достоинства и недостатки обучения, потом эти данные должны быть проанализированы в отделе обучения или в отделе кадров и опять-таки внесены корректировки в учебный план, учебный процесс, формирование групп и т.д.

9. Пересмотр и совершенствование в процессе работы - необходимость контроля выполнения системы обучения и корпоративного развития персонала контактного центра банка, сравнение планируемых и реальных результатов - необходимая часть деятельности руководящего персонала, так как программа развития постоянно нуждается в корректировке.

Существует два подхода к проблемам организации системы обучения и развития персонала:

1. Изначальный подбор персонала контакт – центра банка с такими качествами, которые могут гарантировать желаемый для контактного центра банка профессиональный уровень. Данный подход имеет ограниченное применение, так как:

- 1) Не всегда можно найти работников контакт – центра банка с необходимыми характеристиками;
- 2) Нет абсолютной гарантии, что отобранные работники контакт – центра банка будут выполнять свои профессиональные задачи, таким образом, как этого ожидает от них банк;
- 3) Требования к профессиональному уровню работников контакт – центра банка со стороны организационного окружения могут меняться во времени. Тем самым, входя в противоречие с теми критериями, по которым они отбирались в организацию.

2. Развитие профессиональных навыков и компетенций персонала контакт – центра банка на основе организации обучения. В качестве современных персонал -технологий развития персонала можно выделить такие как:

- 1) Внутрикорпоративное обучение,
- 2) Внешнее обучение,
- 3) Персонал-технология Action learning,
- 4) Персонал-технология Buddying,
- 5) Персонал-технология Shadowing,
- 6) Персонал-технология Secondment,
- 7) Персонал-технология Coaching skills.

Тенденции широкого использования информационных технологий в сфере организации развития и обучения персонала контактного центра банка являются предпосылкой формирования системы комплексного образования - системы, реализующей возможность для каждого члена коллектива на получение качественного обучения в соответствии с потребностями контактного центра банка. Развитие системы корпоративного обучения персонала требует

внедрения в образовательный процесс информационных технологий, основанных на компьютерном оборудовании, компьютерных сетях, мультимедиа-системах, а также интернационализации информационного пространства для осуществления мобильности образовательных персонал - технологий.

Один их возможных подходов к классификации соответствия форм, технологий и инструментария системы развития и корпоративного обучения персонала представлен на рисунке 1.3.



Рис. 1.3 - Классификация соответствия форм, технологий и инструментария системы развития и корпоративного обучения персонала
Внедрение дистанционных и информационных систем в корпоративный образовательный процесс происходит на отдельных различных уровнях системы образования.

Таким образом, дальнейшее развития системы развития персонал – технологий корпоративного обучения и развития персонала связано с инновациями и реализацией инновационного подхода к организации управления знаниями и самого образовательного процесса. Одним из перспективных направлений развития является использование потенциала систем дистанционного образования (далее - СДО).

Инновационные образовательные технологии формируют потенциал для активизации самостоятельной познавательной деятельности персонала подразделений контактного центра банка и позволяют обеспечить их подготовку более рационально и, что важно, менее затратно. При этом у персонала контактного центра банка формируются дополнительные компетенции, связанные со следующими возможностями: обучение самостоятельной работы с различными источниками информации (книги, электронные СМИ, Интернет); поиска информации по инновациям в профессиональной сфере; правильно организовывать работу в группах; структурировать найденный материал; оформлять найденный материал, с учетом его специфики; представлять материал с использованием мультимедиа технологий; мыслить творчески с учетом направленности на конечный результат; искать и находить нестандартные решения для стандартных задач.

Таким образом, использование инструментов обучения и развития персонала должно воплощаться в рамках следующих основных положений:

- 1) Акцент делается не на предметах и дисциплинах, а на компетентности и результатах;
- 2) В центре внимания образовательного процесса находится не банк, а персонал – как объект развития;
- 3) Результатом образовательного процесса должна стать не сумма знаний и навыков, а способность решать жизненные и профессиональные проблемы в рамках деятельности контактного центра банка;

4) Современный банк выступает в качестве самообучающейся организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ПАО «СБЕРБАНК»

2.1. Анализ организации деятельности ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим финансовым институтом не только РФ, но и Центрально-Восточной Европы. Банк был основан в 1841 году. Основным видом деятельности ПАО «Сбербанк» является банковская деятельность по предоставлению различных финансовых услуг и сервисов розничным и корпоративным клиентам во всех регионах присутствия.

На начало 2017 г. ПАО «Сбербанк» осуществляет деятельность через 14 территориальных банков, 79 отделений территориальных банков и 15016 точек обслуживания клиентов. Количество клиентов ПАО «Сбербанк»: 129,0 млн частных клиентов, из них 83,2 млн активных клиентов. 1,8 млн активных корпоративных клиентов. 35,4 млн клиентов, получающих зарплату в Сбербанке.

В 2016 году ПАО «Сбербанк» начал реформировать модель управления банком и наибольшего прогресса добился во внедрении Agile-подходов в головном офисе с целью внедрения гибких практик, позволяющих ускорить разработку продуктов для клиентов. К началу 2017 г. в ПАО «Сбербанк» действовало 125 Agile-команд – это более 1 тыс. представителей розничного бизнеса и ИТ.

Отличительными характеристиками нового подхода к организации деятельности ПАО «Сбербанк» стали:

- Ориентация на конечный результат, когда работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- Работа кросс-функциональной команды в режиме full-time над одной задачей E2E при наличии полномочий для ее завершения, что сокращает

уровни управления и уводит ПАО «Сбербанк» от иерархичной модели взаимодействия;

- Абсолютная прозрачность, понятная ответственность и вклад каждого участника команды в конечный результат – все это достигается за счет соблюдения несложных правил взаимодействия (приоритезация и распределение задач, подведение итогов и открытое обсуждение проблем).
- Вовлеченность сотрудников Agile-команд выше, чем у сотрудников, работающих по традиционной модели;
- Скорость реализации проектных задач в Agile выгодно отличается от проектов по методологии waterfall
- Все команды в Agile выполняют свои цели на 100 %.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ПАО «Сбербанк» за период 2012-2016 гг.

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	Изменение 2016/2015. %
Показатели за год (млрд рублей)						
Операционный доход до резервов	915.3	1 094.8	1 300,7	1 429,8	1 697.5	18.7
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	(21.5)	(133.5)	(357.0)	(473.1)	(342.4)	-27,6
Операционные доходы	893.8	959.9	939.3	954,6	1 355.1	42.0
Операционные расходы	(445.9)	(504.2)	(565.1)	(623.4)	(677.6)	8.7
Прибыль до налогообложения	447.9	455.7	374,2	331.2	677.5	104,6
Чистая прибыль	347.9	362,0	290.3	222,9	541.9	143.1
Показатели на 31 декабря (млрд рублей)						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	10 499	12 934	17 757	18 728	17 361	-7.3
Кредиты и авансы клиентам до резервов на обесценение	11 064	13 544	18 626	19 924	18 665	-6.3
Итого активов	15 097	18 210	25 201	27 335	25 369	-7.2

Средства и корпоративных клиентов	мастных	10179	12 064	15 563	19 798	18 685	-5.6
Итого обязательств		13 474	16 329	23181	24 960	22 547	-9.7
Итого собственных средств		1624	1881	2 020	2 375	2 822	18.8
Показатели на акцию (рублей на акцию)							
Базовая и разводненная при- быль на обыкновенную акцию		16.03	16.78	13.45	10.36	25.0	141.3
Дивиденды на обыкновенную акцию, объявленные в течение года		2.08	2.57	3.2	0.45	1.97	337.8
Чистые активы на обыкновен- ную акцию		75.2	87.5	94.0	110.5	131.3	18.8
Финансовые показатели (%)							
Показатели рентабельности							
Рентабельность (ROA)	активов	2.7	2.2	1.4	0.9	2.1	1.2 п. п.
Рентабельность (ROE)	капитала	24.2	20.8	14.8	20.2	20.8	10,6 п. п.
Спред		5.8	5.7	5.5	4.1	5.3	1.2 п. п.
Чистая процентная маржа		6.1	5.9	5.6	4.4	5.7	1.3 п. п.
Операционные расходы к опе- рационному доходу до резер- вов		48.7	46.0	43.2	43.7	39,7	-4.0 п. п.
Коэффициенты достаточности капитала							
Коэффициент достаточности основного капитала (капитал первого уровня)		10.4	10.6	8.6	8.9	12.3	3.4 п. п.
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал пер- вого и второго уровней)		13.7	13.4	12.1	12.6	12.7	3.1 п. п.

Об эффективности управления свидетельствуют финансовые резуль-
таты, представленные в таблице 2.1.

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк» в 2016 году достигла уровня в 541,9
млрд рублей, т.е. рост составил 143,1 %. Операционные доходы ПАО «Сбер-
банк» за 2016 году выросли на 18,7 % и достигли уровня в 1 697,5 млрд рублей.

Данная тенденция сформировалась в основном за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода ПАО «Сбербанк».

В 2016 году расходы на создание резервов ПАО «Сбербанк» под обесценение долговых финансовых активов снизились на 27,9 % – до 342,4 млрд рублей – против 475,2 млрд рублей в 2015 году.

Операционные расходы ПАО «Сбербанк» в 2016 году замедлили темп роста (достигли уровня 677,6 млрд рублей) и увеличились на 8,7 % .

2.2. Анализ кадрового менеджмента ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк», являясь одним из крупнейших работодателей среди банковских предприятий, реализует политику в области развития персонала, направленную на обеспечение подразделений ПАО «Сбербанк» эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией развития ПАО «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк» обеспечивает проведение мероприятий по адаптации новых сотрудников, предлагает индивидуальную программу обучения и развития, которая формируется для каждого сотрудника по результатам периодической аттестации на основе поставленных в ходе нее рабочих целей. Сотрудники проходят обучение по специальным программам.

Региональные банки и отделения, входящие в ПАО «Сбербанк», являются социально ориентированными. ПАО «Сбербанк» осуществляет добровольное медицинское страхование всех сотрудников и их детей, а также страхование жизни работников. В ПАО «Сбербанк» реализуется принцип вознаграждения за труд в зависимости от квалификации работника, сложности и качества выполняемой работы. Также осуществляются выплаты стимулирующего характера.

Для материальной мотивации работников разработана оптимальная система премирования по результатам работы. В условиях современного производства развитие корпоративной культуры является важным фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности банка на рынке труда. Развитие корпоративной культуры нацелено на формирование у работников отношений взаимного уважения, духа корпоративной солидарности, чувства сопричастности работников к делам ПАО «Сбербанк» и обоснованной гордости за результаты своего труда. В ПАО «Сбербанк» действует широкая социально-культурная программа.

В период 2015-2017 гг. основной фокус кадровой политики направлен на развитии подсистемы корпоративного управления знаниями персонала ПАО «Сбербанк».

Важной частью деятельности ПАО «Сбербанк» является деятельность такого подразделения как контактный центр.

Персонал контактного центра ПАО «Сбербанк» (далее – КЦ Сбербанка) на начало 2017 г. составлял всего 1002 чел.

Управление персоналом КЦ Сбербанка осуществляется в циклическом режиме (рис. 2.2)

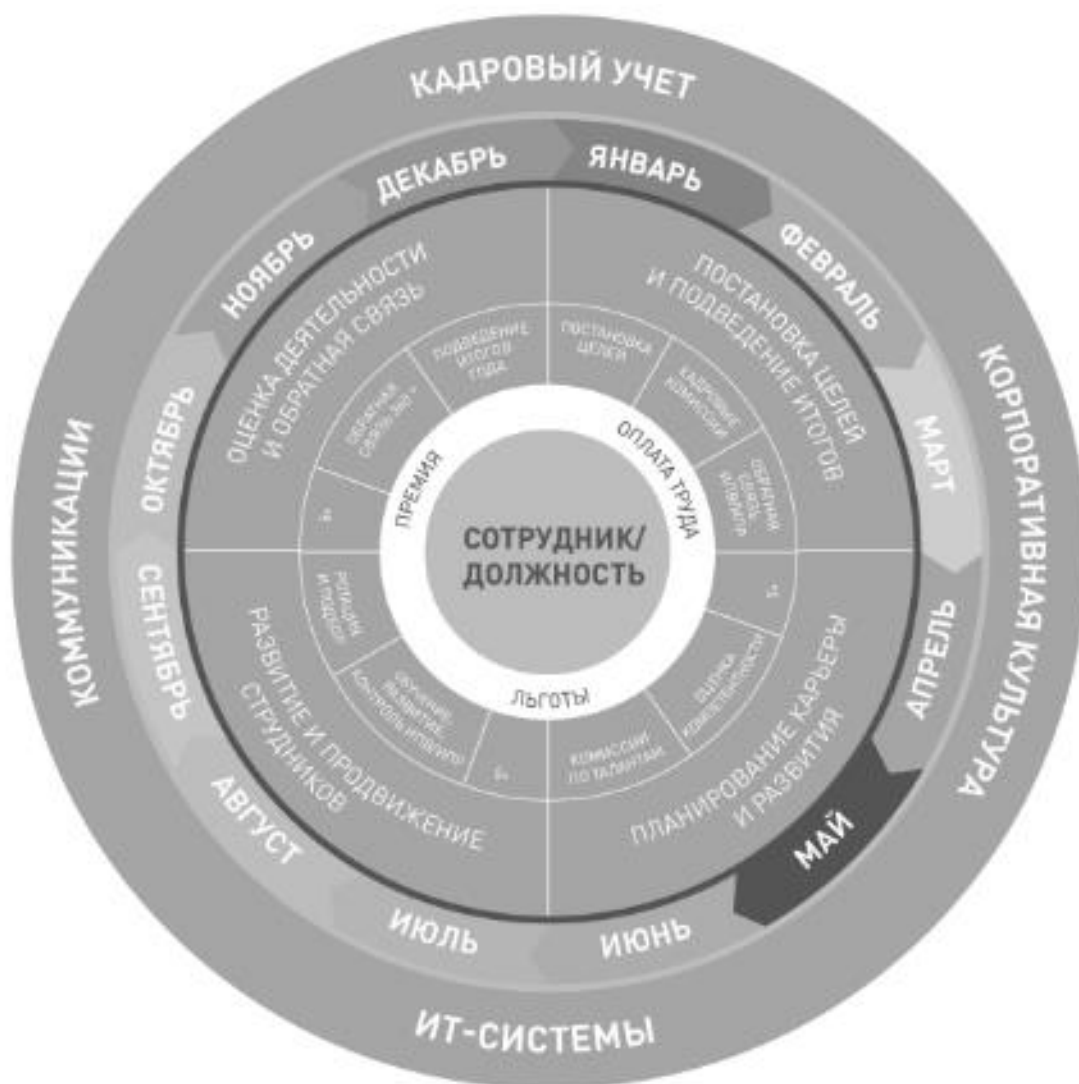


Рис. 2.2. – Цикл управления персоналом КЦ Сбербанка

В таблице 2.2. представлены данные кадрового учета за 2015-2017 гг.

Таблица 2.2

Данные кадрового состава КЦ Сбербанка за период 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Изменения 2017 к 2015, +/-	Изменения 2017 к 2015, %
Среднегодо- вая числен- ность, шт.ед.	1000	1002	1002	2	1002
Гендерный состав : муж- чины ,%	350	360	340	-10	97,1

женщины ,%	650	640	660	10	101,5
Структура по категориям: АУП, %	240	240	220	-20	91,7
Ведущие специалисты, %	200	200	200	0	100
Специалисты ,%	520	520	540	20	103,8
Стажеры ,%	40	40	40	0	100
Возрастная структура: до 25 лет, %	280	260	210	-70	68,8
от 26 до 35 лет ,%	510	540	580	70	113,7
от 36 до 45 лет, %	20	19	20	0	100
от 46 до 55 лет, %	1	1	1	0	100
Структура по образованию: Высшее, %	490	500	500	10	102
Среднее, %	200	200	200	0	100
Неоконченное высшее, %	60	50	50	-10	83,3
Среднее специальное, %	250	250	250	0	100
Оборот по приему ,%	200	200	201	10	105
Оборот по выбытию, %	170	170	190	20	111,8
Текучесть, %	240	230	210	-30	87,5

Динамику изменения численности персонала за 2015-2017 гг. мы можем видеть диаграмме Рис. 2.3.



Рис. 2.3. - Динамика изменения численности специалистов КЦ Сбербанка за период 2015-2017 г.г.

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Из диаграммы видно, что численность специалистов на протяжении трех лет росла. Это связано с расширением деятельности КЦ Сбербанка.

На данный момент в КЦ Сбербанка работает 34 % мужчин, и 66% женщин. Распределение специалистов по гендерному признаку представлено на диаграмме Рис.2.4. Из диаграммы видно, что в КЦ Сбербанка преобладают женщины. Анализируя диаграмму можно сделать выводы, что в организации уменьшается число мужчин.

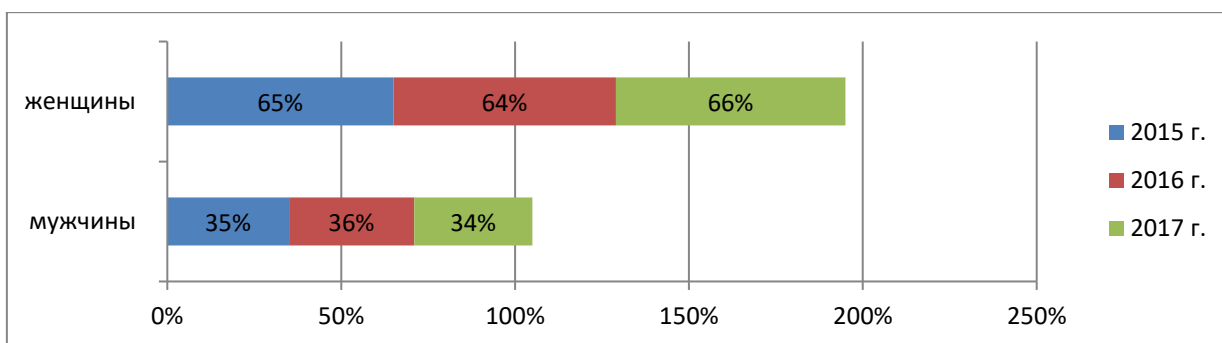


Рис. 2.4. - Гендерный состав коллектива КЦ Сбербанка за период 2015-2017 г.г.

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

В период с 2015-2017 г.г. структура специалистов по категориям не изменилась (см. Рис. 2.5).

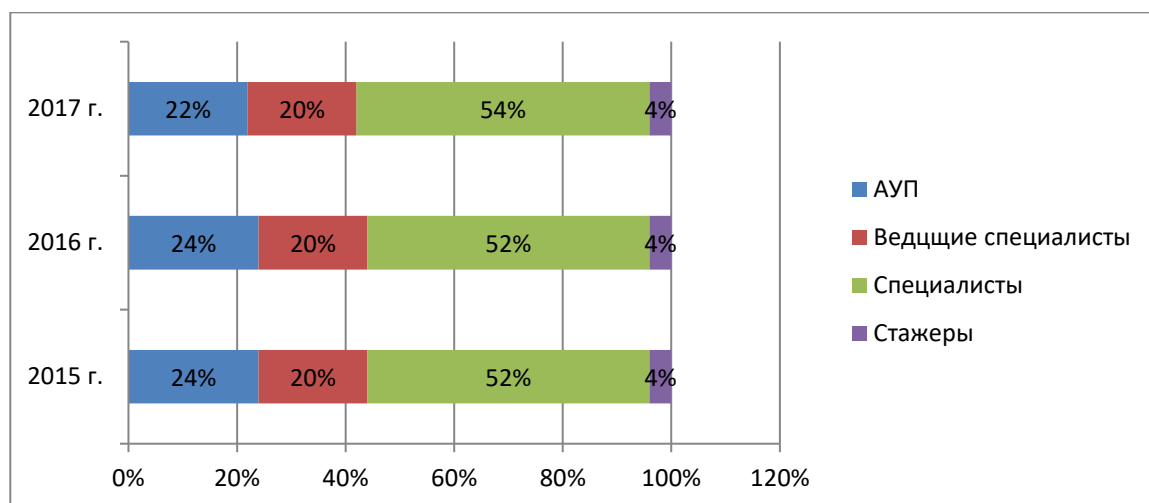


Рис. 2.5. - Категории коллектива КЦ Сбербанка за период 2015-2017 г.г.
 *Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Распределение сотрудников организации по категориям представлено на диаграмме (Рис.2.5). Из диаграммы видно, что основную долю специалистов занимают рабочие. В 2017 году административно-управленческий персонал составил 22 % от среднесписочной численности специалистов, в 2016 году 24% и 2015 году - 24%. В 2015-2017 гг. количество ведущих специалистов составляло 20%. Доля специалистов – основного банковского персонала в 2017 году составляла 54 % от среднесписочной численности специалистов, в 2016 году 52 %, в 2015 году - 52%.

Количество стажеров в период с 2015-2017 г.г. составило 4% от среднесписочной численности персонала КЦ Сбербанка.

В КЦ Сбербанка работают сотрудники разных возрастов. На диаграмме (Рис. 2.6.) представлено распределение специалистов по возрасту.

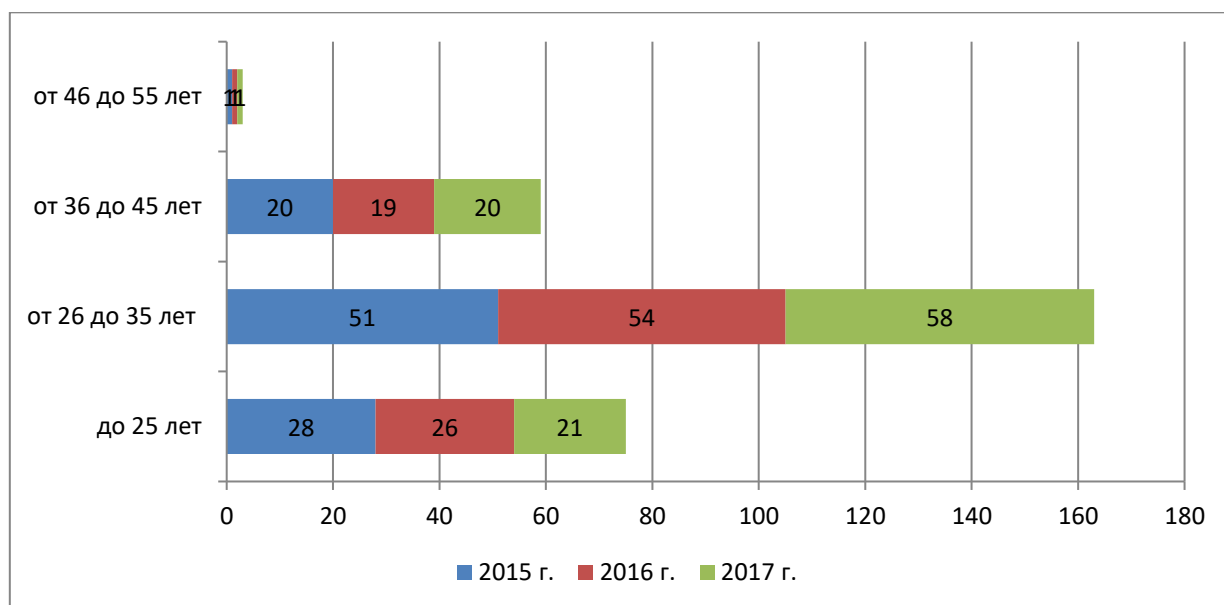


Рис. 2.6. - Возрастная структура персонала КЦ Сбербанка в 2015 - 2017 гг. в %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Изучив диаграмму можно сделать выводы, что на предприятии преобладают сотрудники в возрасте до 45 лет. Так в 2015 году количество работников в возрасте до 25 лет – 21%, до 35 лет составляло 58% от среднесписочной численности специалистов, работников возрастной категории до 45 лет составило 20%, в возрасте до 55 лет 1%.

Распределение персонала по уровню образования представлено на диаграмме (Рис. 2.7.).

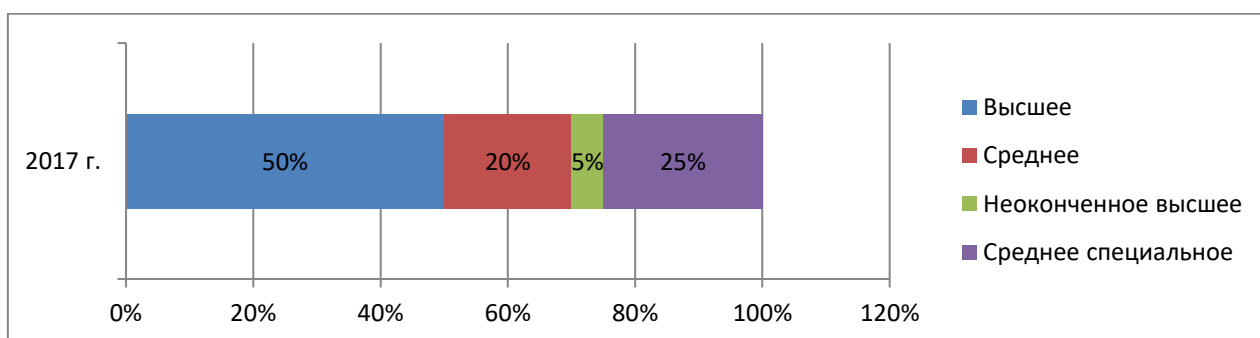


Рис. 2.7. - Образовательная структура специалистов в 2017 г. в %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Как следует из рисунка 2.7. структура специалистов КЦ Сбербанка в 2017 гг. по образованию:

- Высшее - 50%;
- Среднее специальное 25%;
- Среднее 20%;
- Неоконченное высшее – 5%.

Из диаграммы понятно, что большая часть сотрудников КЦ Сбербанка имеют высшее образование. Количество сотрудников в 2017 году, имеющих высшее образование составило 50 % от среднесписочной численности специалистов. Судя по вышеприведенным данным, уровень образования на КЦ Сбербанка стабилен и изменяется за счет доли сотрудников, имеющих неоконченное высшее и средне-специальное образование.

Распределение персонала по стажу работы в организации представлено на диаграмме (Рис. 2.8.)

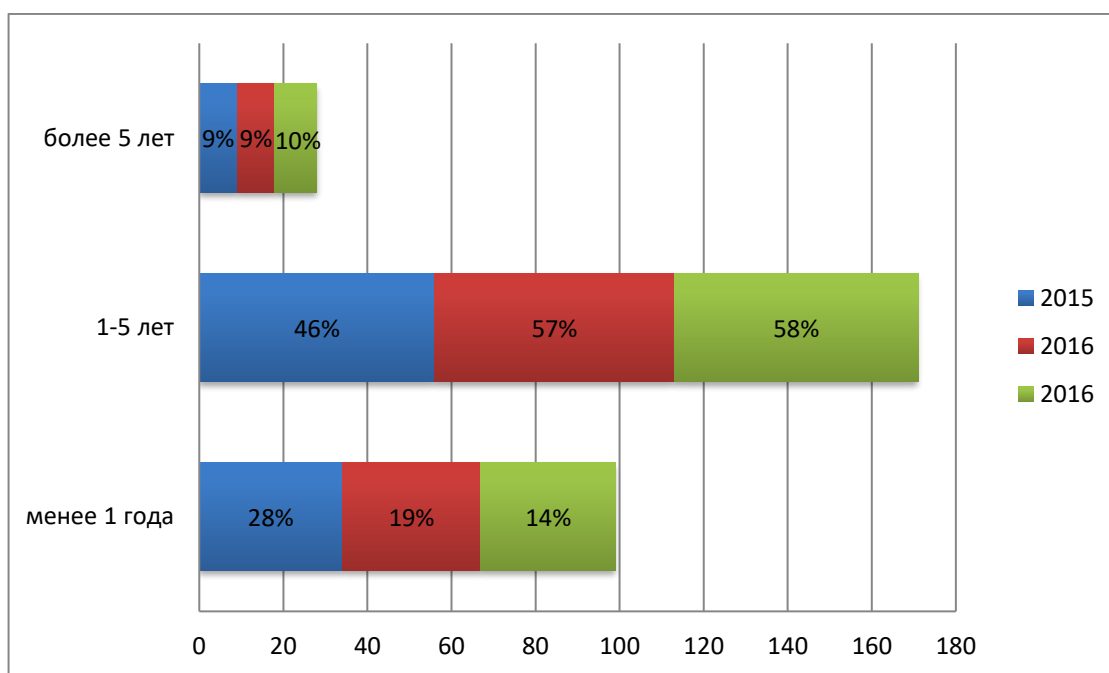


Рис. 2.8. - Распределение специалистов по стажу работы в КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., в %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Основную группу специалистов КЦ Сбербанка составляют работники, отработавшие в организации 1-5 лет. Количество таких работников в 2015 году составляет 46% от среднесписочной численности сотрудников, в 2016 году 57%, в 2017 году 58 %.

Динамика специалистов КЦ Сбербанка представлена на диаграммах ниже.

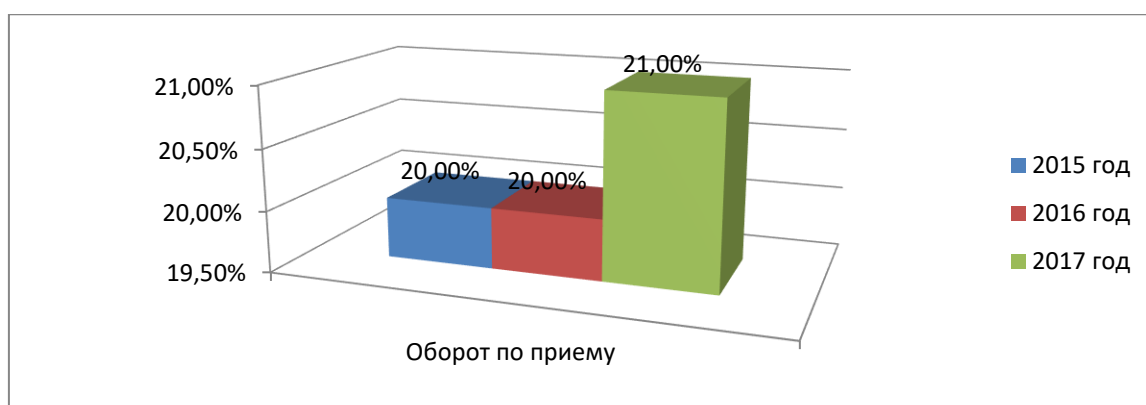


Рис. 2.9. - Динамика оборота по приему кадрового состава КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Оборот по приему составил 21 %, что больше в сравнении с 2016 годом на 1 %. Увеличение данного обусловлено тем, что в 2017 году КЦ Сбербанка поступило работников больше в сравнении с 2016 годом.

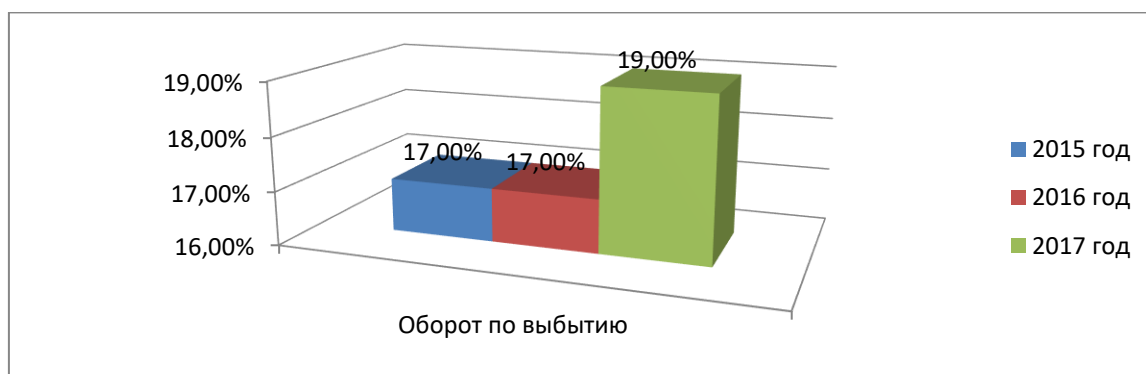


Рис. 2.10. - Динамика оборота по выбытию в КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Оборот по выбытию (коэффициент сменяемости) специалистов КЦ Сбербанка составил 19 %, что больше в сравнении с 2016 г. и 2015 г. на 1 %. Рост данного показателя связано с тем, что в 2017 году из КЦ Сбербанка вышло работников больше в сравнении с 2016 г. и 2015 г. Но при этом коэффициент восполнения кадрового состава КЦ Сбербанка в 2017 году составил 93,77 %, что меньше коэффициента предыдущего года (см. Рис. 2.11).

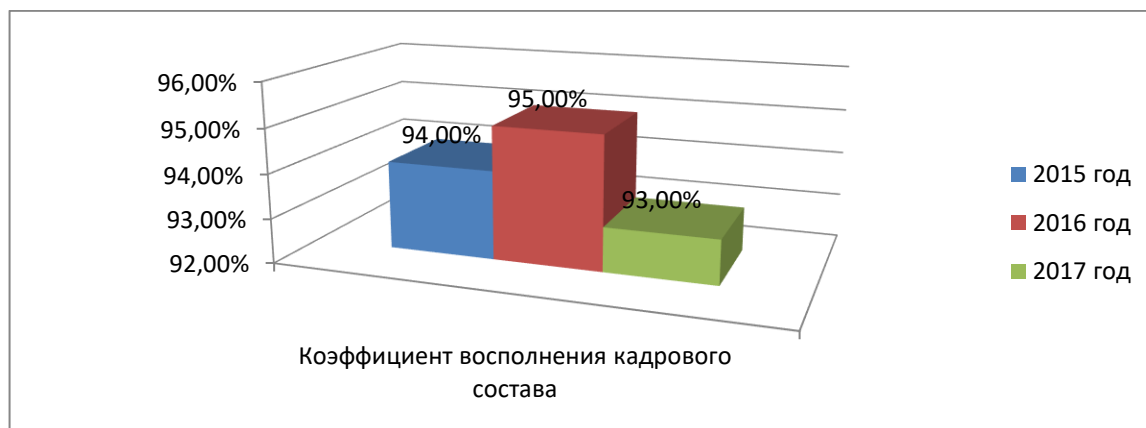


Рис. 2.11. - Динамика коэффициента восполнения кадрового состава КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Это увеличение обусловлено ростом разницы между количеством принятых и уволены в 2017 г.

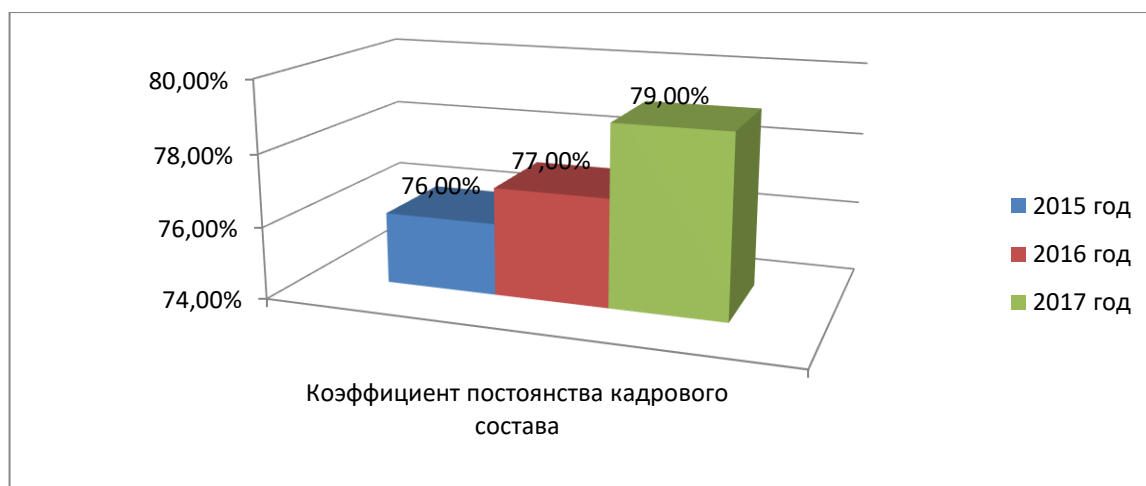


Рис. 2.12. - Динамика коэффициента постоянства кадрового состава в КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Коэффициент постоянства кадрового состава КЦ Сбербанка в 2017 году составил 79 %, в 2016 году - 77 %, в 2015 году – 76 % (см. Рис. 2.12).

В 2017 году произошло снижение показателя текучести кадров в связи с тем, что уменьшилось количество уволившихся сотрудников. Наглядно изменение данного показателя показано на рисунке 2.13.

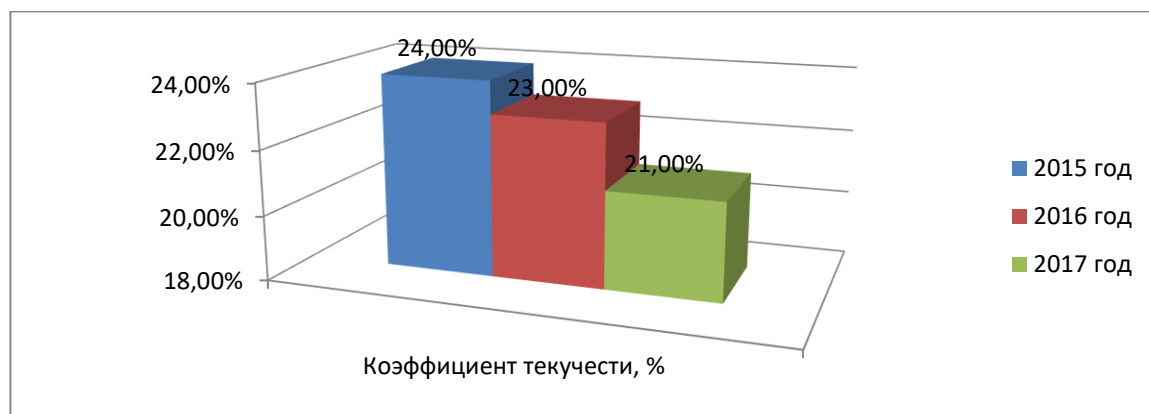


Рис. 2.13. - Динамика коэффицента текучести кадров КЦ Сбербанка в 2015-2017 гг., %

*Составлено автором по источнику: Материалы КЦ Сбербанка

Текучесть специалистов в КЦ Сбербанка является достаточно низкой, это возможно связано не только с уровнем лояльности сотрудников, но состоянием внешней среды и состоянием рынка труда.

Важным направлением кадровой работы является обучение специалистов.

2.3. Анализ системы обучения специалистов контактного центра ПАО «Сбербанк»

В ПАО «Сбербанке» уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп специалистов в том числе и специалиста контактного центра. С этой целью менеджмент ПАО «Сбербанк» проводит корпоративные комплексные обучающие программы в различных современ-

ных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции КЦ Сбербанка, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

В 2016 году разработана новая модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и считает стратегические направления развития КЦ Сбербанка. Модель позволит сообщить новые ожидания от сотрудников, определить направления развития сотрудников для соответствия новым вызовам.



Рис. 2.14. - Модель компетенций сотрудников КЦ Сбербанка

Как следует из рисунка 2.14. модель содержит шесть компетенций персонала КЦ Сбербанка в направлении которых и происходит обучение:

- Клиентоцентричность – глубокое понимание потребностей клиентов и построение доверительных, долгосрочных отношений; проективное формирование рыночных трендов и потребностей клиентов.
- Решение проблем и системность мышления – способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость.

- Управление результатом и ответственность – способность достигать результата, основываясь на дизайн-мышлении; создавать прототип и совершенствовать его до конкурентоспособного продукта или услуги.
- Инновационность и digital skills – умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий, быть любознательным, поощрять разнообразные модели мышления, стремиться к постоянным улучшениям.
- Развитие командного духа и сотрудничество – умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, вести открытый диалог, поддерживать наставничество и кросс-командное взаимодействие, быть приверженным принципам Agile и «бирюзовых» организаций.
- Управление собой – способность к рефлексии, эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты.

Внедрение новой модели компетенций в отношении контактного центра являлось одним из приоритетов Сбербанка в 2017 году и включает не только обучение и развитие, но и процессы подбора, оценки и другие элементы HR-цикла.

Обучение и развитие специалистов, руководителей КЦ Сбербанка синхронизировано.

Для руководителей КЦ Сбербанка действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты КЦ Сбербанка имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе Сбербанка и на рабочих местах.

Большинство программ обучения для руководителей и специалистов КЦ Сбербанка связано с получением специализированных профессиональных знаний и навыков, а также с развитием корпоративных компетенций, нацеленных на решение проблем и управление результатом, развитие команд и управление собой, клиентоцентричность и инновационность.

Среди ключевых программ для руководителей КЦ Сбербанка, которые проводятся в Корпоративном университете Сбербанка, можно выделить:

- развитие руководителей высшего звена (реализуется совместно с LBS);
- Сбербанк 500 (реализуется совместно с INSEAD);
- Сбербанк Мини-MBA.

В Сбербанке продвигается культура наставничества и мониторинга. Руководители КЦ Сбербанка проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества. Отдельное внимание уделяется преемственности руководителей. На текущий момент 80 % руководителей имеют преемников.

При замещении позиций отдается приоритет внутренним сотрудникам.

По результатам всех продвижений 2017 года 81 % позиций закрыты внутренними кандидатами. При этом руководители перемещаются кросс-функционально и кросс-территориально, что позволяет возвращать в организации пул руководителей, готовых занимать управленческие позиции.

Для популяризации кросс-территориальных и кросс-функциональных перемещений разработаны и согласованы Правила ротаций, которые помогают сотрудникам планировать карьеру, определять цели своего развития и продвижения. Также согласованы Правила поддержки сотрудников при кросс-территориальных переездах.

Для построения карьеры сотрудников КЦ Сбербанка продвигается культура саморазвития и ответственности за свою карьеру. Для поддержки сотрудников в построении карьеры проводятся обучающие семинары по формированию планов развития, определению карьерных целей. Для рассмотрения возможностей продвижения на внутреннем портале каждый сотрудник может видеть актуальные вакансии Сбербанка, настроить систему уведомлений на интересные вакансии.

Охват системой обучения персонала КЦ Сбербанка представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3

Динамика работы по развитию персонала КЦ Сбербанка за 2015-2017 гг.

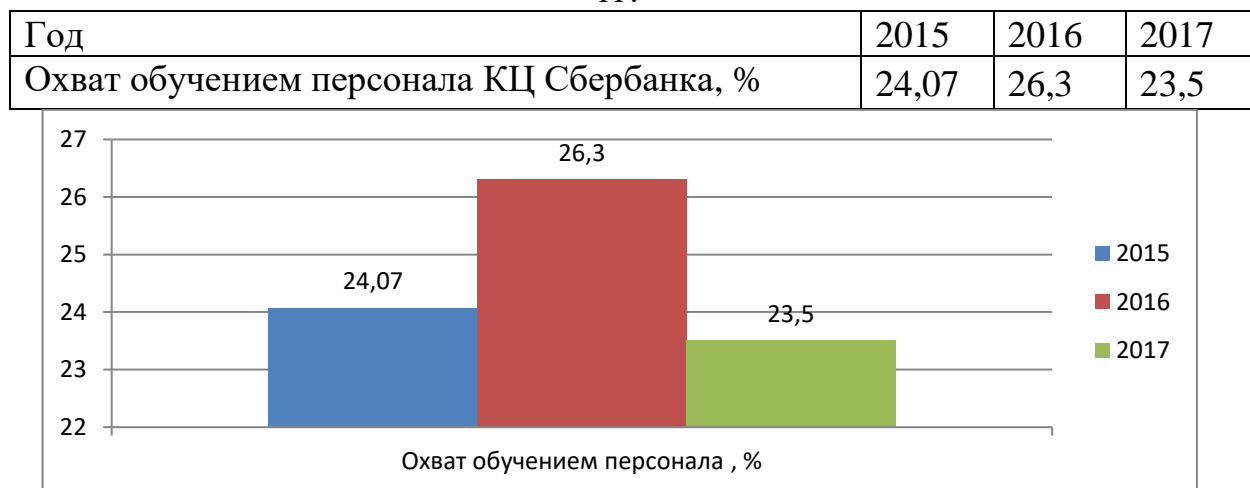


Рис. 2.15. Динамика работы по развитию персонала КЦ Сбербанка за 2014-2016 гг. в %

*Составлено автором по источнику: Материалы кадрового аудита КЦ Сбербанка

Высокий уровень данного показателя связан с необходимостью дополнительного образования сотрудников КЦ Сбербанка и повышения их компетенции. Согласно данных о выполнении планов обучения персонала КЦ Сбербанка за 2017 год можно сделать вывод, что план обучения специалистов на 2017 год выполнен полностью (см. табл. 2.4)

Таблица 2.4

Сведений о выполнении планов обучения персонала за 2017 год

Показатель за 2017 год	План	Факт
1. Прошли профессиональную подготовку (чел.)	18	18
2. Получили дополнительное образование (чел.)	6	6

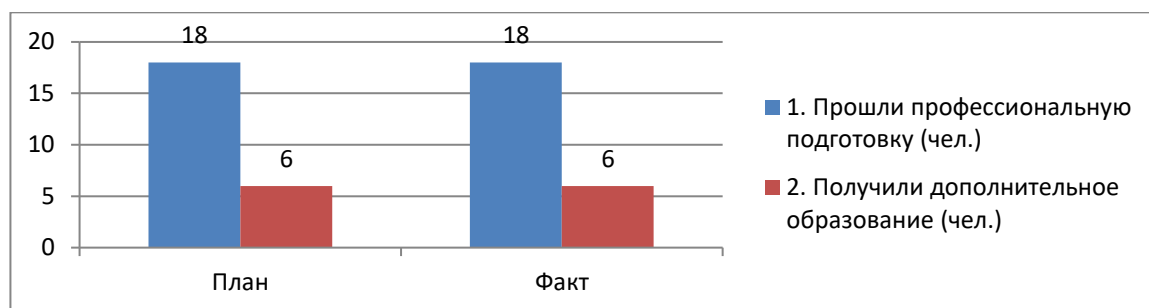


Рис. 2.16. Сведений о выполнении планов обучения персонала за 2017 год

Затраты на обучение и развитие составили: 20 000 в год (вместе с проездом и оплатой программ) на одного сотрудника. Из прошедших обучение сотрудников уволилось в течение года 5 сотрудников. В таблице 2.5 показана динамика затрат обучение персонала.

Таблица 2.5

Динамика показателей затрат на обучение сотрудников ТП КЦ Сбербанка

Год	Количество сотрудников прошедших переподготовку, повышение квалификации. чел.	Суммарные затраты на обучение, тыс. руб.	Количество сотрудников уволившихся в течение года после переподготовка, чел.	Суммарные потери, тыс. руб.
2015	13	260	4	80
2016	15	300	3	60
2017	24	480	5	100

Как видно из таблицы 2.5 количество сотрудников, прошедших переподготовку, повышение квалификации за период 2015-2017 гг. постоянно возрастает, но одновременно возрастает и количество сотрудников, уволившихся в течение года после переподготовка.

Таким образом, в результате КЦ Сбербанка несет финансовые потери из-за ухода специалистов прошедших обучение. Так потери составили:

- В 2015 г. – 80 тыс. руб.
- В 2016 г. – 60 тыс. руб.
- В 2017 г. – 100 тыс. руб.

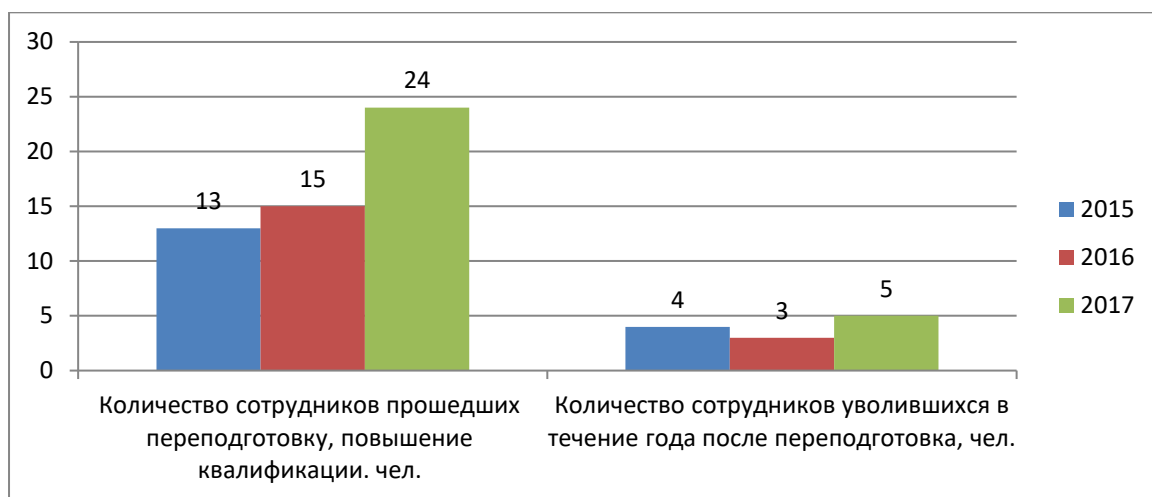


Рис. 2.17. Сведений о потерях обучения персонала за 2016- 2017 гг.

При этом если рассмотреть показатели аттестации сотрудников КЦ Сбербанка прошедших внешнее обучение, то следует констатировать, что около 40 % потребовалась повторная аттестация, т.е. обучение не эффективно (см. табл. 2.6.).

Таблица 2.6

Показатели аттестации сотрудников исследуемой КЦ Сбербанка прошедших переподготовку в сторонних организациях

Год	Кол. Прошедших переподготовку, повышение квалификации в прошлом году. чел.	Кол. Оставшихся работать в	Кол, прошедших аттестацию в должностях с первого раза, чел.	Кол. Прошедших аттестацию в должностях повторно, чел.
2016	15	78	56	22
2017	24	97	58	39

Как следует из таблицы 2.6. качество полученных знаний не полностью соответствует потребностям КЦ Сбербанка, что проявляется в большой доле сотрудников для которых потребовалась повторная аттестация.

Так же в рамках аудита был проведен опрос среди сотрудников ТП КЦ Сбербанка прошедших внешнее обучение.

В опросе приняли участие 20 сотрудников КЦ Сбербанка.

Генеральная выборка: сотрудники КЦ Сбербанка.

Структура респондентов:

Всего 20 респондентов, из них:

7 – респондентов ведущие специалисты КЦ Сбербанка

13 – респондентов линейные специалисты КЦ Сбербанка.

Результаты представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Общая оценка полученных знаний во время обучения за 2017 г., %

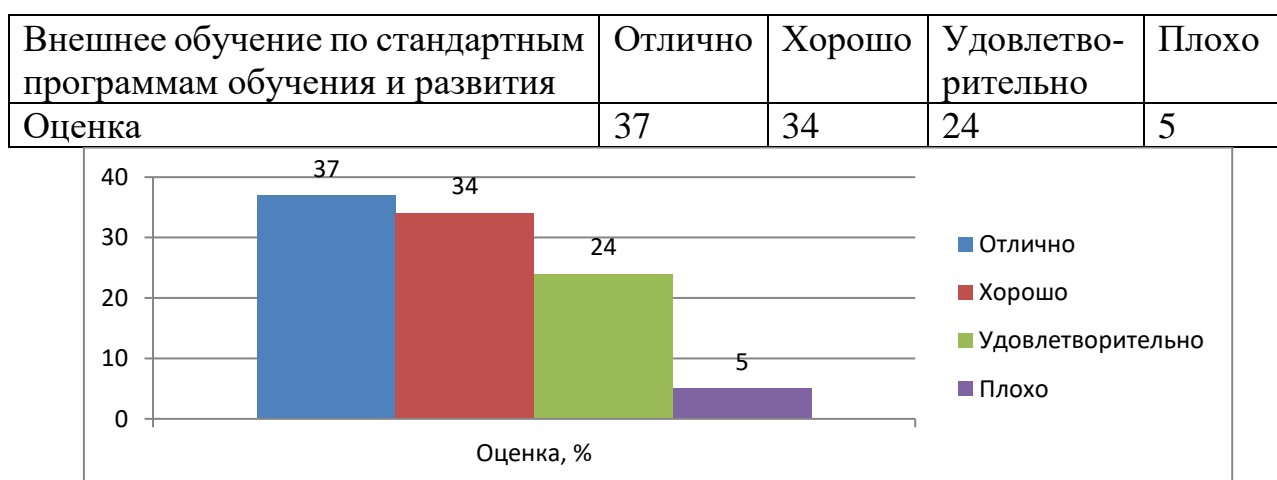


Рис. 2.18. Общая оценка полученных знаний во время обучения за 2017 г., %

Как следует из таблицы только 37 % респондентов оценили программным на отлично, и 29 % респондентов оценило отрицательно.

Как следует из таблицы 2.8. только 25 % респондентов оценили программы как программы с низким уровнем соответствия проведенного обучения последующей повседневной работе, при этом 48 % респондентов не полное соответствие.

Таблица 2.8.

Оценка соответствия проведенного обучения последующей повседневной работе в КЦ «Сбербанка», %

Внешнее обучение по стандартным программам	Соответствует высокой степени	Соответствует в некоторой мере	Соответствует слабо	Не соответствует
Оценка	27	48	13	12

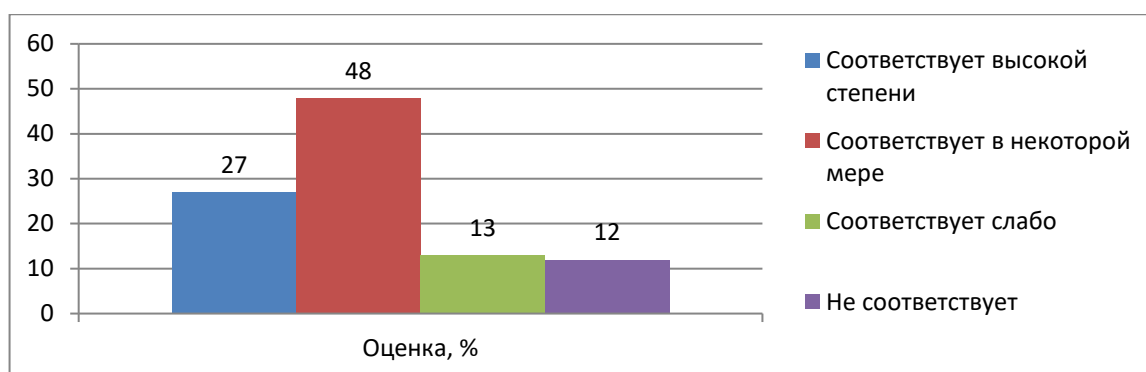


Рис. 2.19. - Общая оценка актуальности знаний, полученных во время обучения за 2017 г., %

Таким образом, анализ показал, что в КЦ Сбербанка реализуется система непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации, ориентированная на получение работниками:

- 1) Новых знаний по важным для КЦ Сбербанка направлениям;
- 2) Умений разрешать конкретные производственные ситуации;
- 3) Опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

В рассматриваемом нами подразделении ПАО «Сбербанк» обучение персонала происходит в формате 10-20-70. То есть:

- 10% обучения составляет теоретическое обучение, получение новых знаний,
- 20% обучения проходит во взаимодействии с трудовым коллективом компании, это всевозможные стажировки, ротации.
- 70% — это обучение сотрудника непосредственно на рабочем месте, то есть выработка конкретных навыков, которые работник будет применять в своей основной деятельности.

Анализ положений кадровой политики КЦ Сбербанка в отношении системы обучения персонала позволяет констатировать, что она сформирована с позиций повышения квалификации и обучения персонала и трактуется как:

1. Система повышения квалификации и обучения персонала КЦ Сбербанка как один из эффективнейших инструментов в системе развития персонала;

2. Система повышения квалификации и обучения персонала как построение и эффективное использование системы корпоративных знаний через цел ориентированное развитие потенциала персоналом КЦ Сбербанка.

Современное обучение не полностью учитывает особенности исследуемого подразделения ПАО «Сбербанк» и нуждается в совершенствовании.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ПАО «СБЕРБАНК»

3.1. Мероприятия по использованию современных методов профессионального обучения специалиста контактного центра

Для повышения эффективности системы обучения специалиста ПАО «Сбербанк» предлагается активно использовать современные методы профессионального обучения специалиста контактного центра. В этих целях необходимо реализовать следующие мероприятия:

Мероприятие 1: реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.

Повышение компетенции персонала КЦ Сбербанка предполагается в формате 30-20-50. То есть:

- 30 % обучения сотрудников КЦ Сбербанка составляет теоретическое обучение, получение новых знаний на основе СДО,
- 20% обучения проходит во взаимодействии с трудовым коллективом, это всевозможные стажировки, ротации между службами.
- 50% — это обучение служащих КЦ Сбербанка непосредственно на рабочем месте, то есть выработка конкретных навыков, которые служащий будет применять в своей основной деятельности КЦ.

Цель данной системы организовать обучение и развитие персонала. Задачами является:

- Развитие основных и дополнительных навыков персонала,
- Повышение профессиональной грамотности,
- Повышение лояльности к компании,
- Повышение производительности труда и др.

Систему внутрифирменного обучения было принято реализовать путем

проведения тренингов для сотрудников.

Выбор в пользу проведения тренингов определен следующими факторами (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

Сравнительный анализ тренинга и семинара

Свойственно для тренингового процесса	Присуще для семинара
Проработка определенных навыков за счет участия в различных упражнениях, минимальная доля теоретического материала	Минимальный объем практической части, передача – в основном – структурированной информации, знаний
Выявление и корректировка неэффективных моделей поведения за счет выполнения различных упражнений	Передача знаний, информации, часто под запись
Упражнения выполняют все или почти все участники	Принимать активное участие в работе могут лишь часть участников
Обычно размер группы 8-15 человек	Размер группы может быть более 30 человек
Обычно действует принцип «Здесь и сейчас»	Обычно действует принцип: новые знания – «на завтра и на будущее»

Актуальность проведения тренингов для персонала на сегодняшний день остро назрела. Для клиентов, руководства, контрагентов, самих сотрудников гораздо приятнее, когда взаимодействие основано на вежливости, приветливости, понимании, уважении, что достигается путем прохождения обучения в тренингах. Одним из результатов прохождения тренинговых программ является улучшение социально-психологического климата, укрепление корпоративной культуры и т.д.

Важными достоинствами тренингов можно выделить:

1) Высокий уровень вовлеченности в процесс обучения всех участников в рамках тренинга позволяет получить наибольший эффект получения навыков;

2) Участие в тренинге позволяет обеспечить максимальную активность всех участников тренингового процесса, что позволяет достигнуть высокого уровня усвояемости материала;

3) Участие в тренинге позволяет сотрудникам самовыражаться, что повышает интерес участников;

4) Упражнения выполняют все или почти все участники, что способствует скорейшему закреплению полученных навыков.

Мероприятие 2: использовать потенциал корпоративной социальной сети для общения потребности сотрудников КЦ Сбербанка в обучении и корректировки программ обучения.

В ходе оценки корпоративной системы обучения КЦ Сбербанка было определено, что в системе имеются проблемы в сфере учета в программах обучения специфики деятельности и потребности в обучении специалистов КЦ. В связи с этим представляется целесообразным организовать корпоративную социальную сеть для общения потребности сотрудников КЦ Сбербанка в обучении и корректировки программ обучения.

Предлагается использовать потенциал данного коммуникационного канала и организовать корпоративную социальную сеть под контролем специалиста кадровой службы с правами модератора.

Потенциал использования корпоративной социальной сети заключается в следующем:

1) Для всех сотрудников КЦ Сбербанка:

- а) Знать, кто есть, кто, чем занимается и чем может помочь.
- б) Проявить себя, повлиять на развитие компании.

2) Для менеджеров КЦ Сбербанка:

- а) Сократить время на управление
- б) Вовлекать людей в обсуждения, собирать их мнения и идеи
- с) Управлять проектными группами и удаленными сотрудниками
- д) Оставаться на связи, находясь вне офиса

3) Для HR-специалиста - модератора КЦ Сбербанка:

- а) Быстро адаптировать новичков
- б) Раскрывать лидеров и экспертов внутри компании
- с) Повысить привлекательность компании как работодателя

4) Для руководства КЦ Сбербанка:

- а) Улучшить коммуникации, снизить барьеры между отделами
- б) Повысить продуктивность, сократить потери от нецелевого обучения персонала
- с) Накапливать базу знаний, развивать компетенции сотрудников
- д) Доносить стратегию до людей, вовлекать их в развитие бизнеса.

На первоначальном этапе, с целью экономии ресурсов, целесообразно сделать ее на базе существующих социальных сетей (ВКонтакте, Одноклассники) в рамках создания закрытых групп, куда доступ будут иметь только сотрудники КЦ Сбербанка. В данной группе будет выкладываться вся необходимая информация по организации обучения, модели компетенции и другая важная информация. Будет создана возможность рубрики «Вопрос-ответ», где персонал КЦ Сбербанка сможет задавать свои вопросы. Также рубрика «Чему учить» с целью сбор оценок персонала о необходимых направлениях обучения с практической точки зрения профессиональной деятельности в КЦ Сбербанка.

В обязанности модератора – назначенного сотрудника департамента кадров Сбербанка будут входить следующие функции:

- 1) Проводить активный мониторинг выполнения правил сайта и формировать актуальные «беседы» в разделах пользователей сети.
- 2) Отслеживать и контролировать пользовательский контент в разделах «вопрос-ответ».
- 3) Оперативно реагировать на нарушения правил общения в корпоративной сети и применяет соответствующие меры.

- 4) Компетентно консультировать пользователей корпоративной сети по вопросам работы сервисов и программ обучения.
- 5) Поддерживать реализацию политики внутрикорпоративного PR и корпоративной культуры.
- 6) Принимать участие в проектах по поддержке и развитию веб-ресурса корпоративной сети КЦ Сбербанка.
- 7) Формировать предложения по модерлируемым сервисам корпоративной сети.

Следовательно, за расширения функциональных обязанностей модератору следует предусмотреть повышение вознаграждения.

Мероприятие 3: акцентировать внимания при обучении на развитие коммуникативной компетенции персонала КЦ Сбербанка.

В КЦ Сбербанка необходимо сформировать корпоративное «образовательное пространство», где можно посетить все тренинги (как онлайн, так и офлайн), семинары и курсы. Так же следует создавать условия для передачи знаний и опыта. Например, после поездки на конференцию можно собрать коллег и рассказать им о ней. Необходимо использовать такие современные формы профессионального обучения как комьюнити и митапы. Комьюнити — это сообщество люди объединенных общими интересам, что общение происходит в онлайн режиме. Митапы — это неформальная встреча людей, которых объединяют общие интересы. На таких встречах люди получают возможность делиться идеями и мнениями, учиться, общаться, задавать вопросы и получать ответы, искать единомышленников.

Для того, чтобы оттачивать коммуникативные компетенции персонала, следует организовать и проводить живые встречи (бизнес-сессии, стратегические сессии, круглые столы, мозговые штурмы, тренинги, презентации, испытания и деловые-ролевые игры, тимбилдинг, интеллектуальные игры, книжные клубы и киновечера).

Так же в развитие сотрудников предлагается внедрить такой блог как нерабочий досуг: корпоративная библиотека, перечень рекомендованных фильмов для просмотра, корпоративный инстаграм, корпоративный волейбол, квест-поход.

3.2 . Программа реализации мероприятий

Разработаем программу реализации мероприятия. Вначале определим затраты на реализацию.

Мероприятие 1: реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.

Оценим расходы на организацию системы обучения. В первую очередь необходимо разработать программу тренингов. Разработка программы будет осуществляться приглашенным тренером по согласованию с руководством компании. На этом этапе будут разрабатываться положения тренинга, анкеты, памятки и презентации. Средние затраты на данный этап составят 10 тыс. руб.

Средняя цена программы тренинга 15 тыс. руб. Также тренеру будет оплачено проведение самого тренинга. Средняя цена 500 руб. в час. Обучение будет проходить в 3 группах по 15 человек. Тренинги рассчитаны на 40 часов. Оплата тренеру составит $500 * 40 * 2 = 60$ тыс. руб. Также для проведения тренинга необходим раздаточный материал. Расходы составят 200 руб. на человека, соответственно 7 тыс. руб. Во время тренинга будут осуществляться кофе-брейки, для чего нужно закупить чай, кофе, печенье. Расходы составят 5 тыс. руб. Так как на период обучения работникам будет выплачиваться стипендия, равная заработной плате за время обучения, то расходы можно определить по формуле:

$$P_{\pi} = n * k * t_{\text{д}}, \quad (3.1)$$

Где: P_{π} - расходы на обучаемый персонал, руб.;

n - кол-во обучаемых сотрудников, чел.;

к - заработная плата в расчете на день, руб.;

t_д - количество дней обучения по программе.

$$P_{\pi} = 35 \text{ (чел.)} * 1200 \text{ (руб.)} * 5 \text{ (дн.)} = 210000 \text{ (руб.)}.$$

Мероприятие 2: использовать потенциал корпоративной социальной сети для общения потребности сотрудников КЦ Сбербанка в обучении и корректировки программ обучения.

На разработку группы в социальных сетях, ее оформление, наполнение, разработку инструкций по ее использованию и т.д. необходимо 100 тыс. руб. Размер доплаты к вознаграждению модератора составит 15 тыс. руб.

Мероприятие 3: акцентировать внимания при обучении на развитие коммуникативной компетенции персонала КЦ Сбербанка на базе современных технологий обучения.

Структура сметы проведения включает:

- 20 000 руб. стоимость проведения бизнес-сессии, стратегические сессии, круглые столы
- стоимость программ презентации, испытания и деловые-ролевые игры - 30 000 руб.
- Стоимость программ тимбилдинг, интеллектуальные игры, книжные клубы и кино-вечера - 24 100 руб.

Совокупные затраты представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на реализацию проекта

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Мероприятие 1: реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.	307
Мероприятие 2: использовать потенциал корпоративной социальной сети для общения потребности сотрудников КЦ Сбербанка в обучении и корректировки программ обучения.	115

Мероприятие 3: акцентировать внимания при обучении на развитие коммуникативной компетенции персонала КЦ Сбербанка.	74,1
Итого	496,1

Таким образом, совокупные затраты составят 496,1 тыс. руб.

План-график программы реализации работ по совершенствованию профессионального обучения специалиста контактного центра ПАО «Сбербанк»

Таблица 3.14

Распределение работ по реализации мероприятий по совершенствованию профессионального обучения специалиста контактного центра ПАО «Сбербанк»

Этапы	Период											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Принятие решения												
Разработка НПА												
Формирование команды реализации проекта												
Реорганизация системы обучения												
Организация корпоративной соцсети												
Разработка пакета программ образования и развития												
Функционирование на												

постоянной основе												
Уровень ре- ализации про- екта (%)	70%				30%				100%			

Целью является ликвидация потерь в системе образования и развития: в 2016 г. по данным проведенного кадрового аудита потери составили 100 тыс. руб., следовательно, эффект составит минимум 100 тыс. руб. в год.

Ожидаемые социальные результаты применения мероприятий в системе управления персоналом КЦ Сбербанка:

- Стабильное функционирование КЦ Сбербанка в условиях нестабильности рынка;
- Повышение конкурентоспособности КЦ Сбербанка на рынке за счет роста качества деятельности персонала;
- Разработка и реализация корпоративных программ развития коллектива КЦ Сбербанка;
- Повышение лояльности коллектива КЦ Сбербанка;
- Повышение заинтересованности сотрудников в саморазвитии и повышение профессиональных компетенций;
- Повышение эффективности использования потенциала коллектива КЦ Сбербанка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В систему профессионального обучения специалиста контактного центра банка как базовое условие эффективности входит процесс формирования компетенций, знаний, который подразумевает выявление информационных источников, получение информации из этих источников, изучение, структурирование и трансформацию ее в знания, а также их воспроизведение. Таким образом, система обучения и развития специалиста холдинга представляет определенный набор повторяемых на регулярной основе управленческих процессов, призванных обеспечить возможности повышения эффективности процедур сбора, хранения, распространения и использования ценной информации с точки зрения банка.

Проведенный во второй главе анализ показал, что в КЦ Сбербанка реализуется система непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации, ориентированная на получение специалистами: новых знаний по важным для КЦ Сбербанка направлениям; умений разрешать конкретные производственные ситуации; опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

В рассматриваемом нами подразделении ПАО «Сбербанк» обучение специалистов происходит в формате 10-20-70. То есть:

- 10% обучения составляет теоретическое обучение, получение новых знаний,
- 20% обучения проходит во взаимодействии с трудовым коллективом компании, это всевозможные стажировки, ротации.
- 70% — это обучение сотрудника непосредственно на рабочем месте, то есть выработка конкретных навыков, которые работник будет применять в своей основной деятельности.

Анализ положений кадровой политики КЦ Сбербанка в отношении системы обучения специалистов позволяет констатировать, что она сформирована с позиций повышения квалификации и обучения специалистов и трактуется как: система повышения квалификации и обучения специалиста КЦ Сбербанка как один из эффективнейших инструментов в системе развития персонала; система повышения квалификации и обучения персонала как построение и эффективное использование системы корпоративных знаний через целеориентированное развитие потенциала специалиста КЦ Сбербанка.

Современное обучение не полностью учитывает особенности исследуемого подразделения ПАО «Сбербанк» и нуждается в совершенствовании.

В третьей главе были разработаны следующие рекомендации:

Мероприятие 1: Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования СДО и тренингов.

Мероприятие 2: Использовать потенциал корпоративной социальной сети для общения потребности сотрудников КЦ Сбербанка в обучении и корректировки программ обучения.

Мероприятие 3: Акцентировать внимания при обучении на развитие коммуникативной компетенции персонала КЦ Сбербанка.

Эффекты, ожидаемые от практической реализации проекта по совершенствованию управления развитием персонала:

1. Социальные:

- Повышение эффективности использования кадрового потенциала;
- Привлечение в кадровый состав компетентных и профессиональных сотрудников;
- Снижение текучести кадров;
- Повышение уровня социально-психологического климата коллектива;
- Снижение уровня конфликтности и стресса в коллективе;
- Повышение конфликтности компетенции как персонала, так и руководства.

2. Экономические:

- Сокращение расходов, связанных с потерей носителей корпоративных знаний;
- Повышение эффективности деятельности системы обучения за счет роста применения современных форм обучения и более полным использование потенциала персонала.

Данная модернизация системы позволит получить как экономический эффект в размере 100 тыс. руб. в год и социально-психологический эффект. Таким образом для ликвидации потерь в системе образования и развития специалистов необходимо применить мероприятия в системе управления специалистов контактного центра. Данные мероприятия позволят улучшить социальные взаимоотношения между сотрудниками банка, а также между руководителями банка, но и сократить расходы на обучение сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Современные концепции развития организаций. Арутюнян Т.К. – М.: ИБДА РАНХ при президенте РФ, 2011. 322 с.
2. Компетенции будущего: Квалификация. Компетентность (критерии качества). Базаров Т.Ю. - М.: Югити, 2010. 263 с.
3. Банковское дело / под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М. : Юрайт, 2012. – с. 93.
4. Искусство управления. / Блинов А.О., Василевская О.В. - М.: ГЕЛАН, 2011. – 95 с.
5. От рабочего до топ-менеджера международной корпорации// Проблемы теории и практики управления. Батурин Д. - 2014. – N 3. - С. 137 - 142.
6. Диаграмма совершенства карьеры / Баллингтон К. пер. с англ. М. В. Самсоновой // Методы менеджмента качества. - 2012. – N 12. - С. 26 - 30.
7. Башин Ю. Б. Инновации: источники – потенциал – проблемы / Ю. Б. Башин, Ю. Г. Дремова // Межотрасл. информ. служба. - 2014. - N 2. - С. 40 - 46
8. Белова А. Карьера в России: как добраться до вершины? /А. Белова // Деловое совершенство. - 2014. – N 1. - С. 42 - 48.
9. Управление человеческим капиталом на предприятии // Боголиб Т Проблемы теории и практики управления - 2012. – N 11 - 12. - С. 53 - 57.
10. Кадровая и трудовая политика в банке // Бычков В. П. Аспирант и соискатель. - 2015. – N 4. - С. 26 - 28.
11. А.О.Вереникин. Механизм капитализации человеческих активов компании / А.О.Вереникин, Г.В.Качалов//Вестник Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2014. – N 4. - С. 82 - 103.
12. Еще раз о воспроизводстве специалистов высокой и высшей квалификации // Вечканов Г Экономист. - 2014. – N 2. - С. 13 – 23.

13. Управление персоналом - Веснин В.Р. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 688 с.
14. А.О.Вереникин. Механизм капитализации человеческих активов компании / А.О.Вереникин, Г.В.Качалов //Вестник Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2014. – N 4. - С. 82 - 103.
15. Менеджмент Виханский, О.С. – М.: Экономистъ, 2009. – 670 с.
16. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления // Газизов Р.Р. Уровень жизни населения регионов России. - 2013. – Nт 9. - С. 90-95.
17. Елина Е.Г. Компетенции и результаты обучения: логика представления в образовательных программах // Елина Е.Г., Ковтун Е.Н., Родионова С.Е. Высшее образование в России. – 2015. – № 1. – С. 10-20.
18. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Жданов Д.А. Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. – N 36. - С. 53-63.
19. Интегративный подход к профессиональной подготовке будущих специалистов: практико-ориентированная монография /М.А. Николаева;– Екатеринбург, 2014. – 71 с.
20. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений /Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 121 с.
21. Основания успеха: результаты сравнительного анализа оценок субъективного статуса// Косова Л. Вестник общественного мнения - 2014. – N 3-4. - С. 118 - 126.
22. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Коротков Э. Проблемы теории и практики управления - 2010. – N 4. - С.18 - 30.
23. Введение в организационное поведение и организационное моделирование .Кочеткова А.И. – Москва : Дело, 2007. - 3-е изд. : с. 605

24. Научная организация труда персонала Леженкина Т. И. - М.: СИНЕРГИЯ, 2013 - 352 с.
25. Экономика и социология труда Лясников Н. В. – М.: КноРус, 2014. - 280 с.
26. Материалы КБ «Восточный».
27. Управление трудовыми ресурсами – Маренков Н.Л. Алимарина Е.А. М.: «Феникс». 2013 . 108 с.
28. Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией // Митрахович О.А. Проблемы управления - 2015. – N 3. - С. 121 - 125.
29. Основы бизнес – анализа /В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014 – 401 с.
30. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Остервальдер А., Пинье И. – М.: Альпина Паблишер, Сколково, 2012. – 255 с.
31. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста // Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. Вестник УРАО. – 2011. – № 1 – С. 55.
32. Российский работник: образование, профессия, квалификация / под ред. В.Е.Гимпельсона, Р.И.Капелюшникова. - М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2011. – 124 с.
33. Предпринимательство[Текст] Рубин Ю.Б. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 864 с.
34. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях // Руднев Е. Пробл. теории и практики управл. - 2015. – N 11. - С. 93 - 98.
35. Главное действующее лицо в образовании. Трудности в управленческой деятельности директора школы и способы помощи ему // Старцев Г. Народное образование. - 2008. - № 6. - С. 79 - 88.

36. Управление инновационными проектами и программами / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
37. Управление инновационными проектами / И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин / Под ред. И. Л. Туккеля. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.
38. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами // Чернов В.А. Финансовый менеджмент. - 2015. - N 5. - С. 12 - 39.
39. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Контур, 2011. – 362 с.
40. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. М.: МГУ, 2013. - 448 с
41. П.П. Табурчака. Экономика предприятия / П.П. Табурчака, В.М. Тумина. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 357 с.